



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců Magistrátu města Havířov

Employee Recruitment and Selection Process of the Havířov City  
Authority

Student: Kristýna Maroszová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Maroszová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Proces získávání a výběru zaměstnanců Magistrátu města Havířov**  
**Employee Recruitment and Selection Process of the Havířov City Authority**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika Magistrátu města Havířov
  4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců Magistrátu města Havířov
  5. Návrhy a doporučení na úpravu procesu získávání a výběru zaměstnanců Magistrátu města Havířov
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

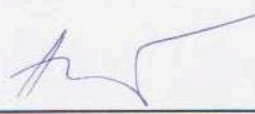
ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....  
Kristýna Maroszová

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D za její ochotu a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí personálního a mzdové oddělení Magistrátu města Havířov za její ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnovala.

# Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska.....	6
2.1 Metodika.....	6
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	6
2.3 Získávání zaměstnanců .....	8
2.3.1 Zdroje zaměstnanců.....	8
2.3.2 Proces získávání zaměstnanců .....	10
2.3.3 Kroky získávání zaměstnanců .....	11
2.3.4 Metody získávání zaměstnanců.....	14
2.3.5 Úloha personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců .....	21
2.4 Výběr zaměstnanců .....	22
2.4.1 Postup personálního výběru .....	23
2.4.2 Druhy kritérií výběru zaměstnanců .....	23
2.4.3 Metody výběru zaměstnanců.....	24
2.4.4 Úloha personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců .....	30
2.5 Rozhodnutí .....	30
Shrnutí .....	31
3 Charakteristika organizace .....	32
3.1 Činnosti jednotlivých odborů a samostatných oddělení.....	32
4 Analýza současného stavu.....	34
4.1 Zdroje zaměstnanců magistrátu.....	34
4.2 Kroky získávání zaměstnanců Magistrátu města Havířov .....	35
4.3 Výběr zaměstnanců .....	39
4.3.1 Metody výběru zaměstnanců.....	39
4.4 Rozhodnutí .....	40
4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	42
5 Návrhy a doporučení .....	55
5.1 Inzerce v novinách .....	55
5.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	56
5.3 Motivace pro doporučení stávajících zaměstnanců.....	57
5.4 Informace o zaměstnaneckých výhodách.....	57
5.5 Vedení evidence nepřijatých uchazečů .....	57

6 Závěr.....	58
Seznam použité literatury .....	59
Seznam zkratek .....	61
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce je věnována procesu získávání a výběru zaměstnanců. Toto téma je aktuální, neboť lidské zdroje jsou pro organizace nezbytné. Jsou tedy základním článkem, bez kterého by žádná organizace nemohla existovat. Úspěch dané organizace závisí nejen na správném vedení, ale bezesporu také na kvalitě jejich zaměstnanců. Proto by měl být na získávání a výběr zaměstnanců kladen velký důraz. Je žádoucí, aby noví zaměstnanci měli potřebné znalosti a schopnosti pro danou pozici. Rovněž je nutné, aby se stali součástí týmu. Není snadné vybrat z uchazečů o dané místo toho správného zaměstnance. Je proto nutná i dobrá příprava manažera. Je potřeba se vyvarovat přijetí nekvalitních zaměstnanců, proto se proces získávání a výběru zaměstnanců nesmí podcenit.

Dle mého názoru je toto téma velice zajímavé. Práce s lidskými zdroji je poměrně vyčerpávající, neboť není psáno, že každý člověk umí vycházet s druhým. Je zapotřebí, aby vedoucí pracovník měl dostatečné komunikační schopnosti a pochopení pro své podřízené.

Od roku 2008 se dostavila celosvětová hospodářská krize, která vznikla v důsledku americké hypoteční krize v roce 2007. Mnoho finančních institucí muselo ukončit svou činnost. Tato krize také zapříčinila zkrachování mnoha organizací. Došlo k hromadnému propouštění zaměstnanců, a to především v průmyslovém odvětví. V současné době se zvýšil počet uchazečů na jedno pracovní místo. Z důvodu mnoha nejasností s vývojem české ekonomiky v letošním roce je pravděpodobné, že většina organizací nebude navyšovat počet svých zaměstnanců (Kurzy, 2012).

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, ve které je obecně popsán proces získávání a výběru zaměstnanců a následně na část praktickou. Praktická část obsahuje charakteristiku Magistrátu města Havířova a popis současného stavu tohoto procesu. Jelikož pocházím z blízkého okolí Havířova, zajímá mě, jak v takové velké organizaci probíhá samotné získávání a výběr zaměstnanců.

Cílem mé bakalářské práce bude analýza průběhu získávání a výběru zaměstnanců na Magistrátu města Havířov. Na základě zjištěných informací budou předloženy návrhy a případná doporučení, která by mohla pomoci usnadnit a zefektivnit výběr, případně ušetřit náklady a čas s tím spojené. K zhodnocení celého procesu bude využito metody dotazníkového šetření a na základě zjištěných informací budou předloženy návrhy a doporučení.



## 2 Teoretická východiska

Tato část je věnována teorii. Nejdříve jsou zmíněny metody použité v práci. Následně se tato část zaměřuje na řízení lidských zdrojů, protože proces získávání a výběru zaměstnanců spadá do této problematiky. Poté se zabývá samotným získáváním zaměstnanců a jeho metodami. Na následných stránkách je zmíněn výběr zaměstnanců a taktéž jeho metody.

### 2.1 Metodika

K provedení analýzy dané problematiky je potřeba zjistit, jakým způsobem Magistrát města Havířova dává vědět o volných pozicích a jakým způsobem sám nové zaměstnance hledá. Dále je potřebné analyzovat dokumentaci, která je k dispozici na personálním oddělení. Ta pomůže zjistit, jaké požadavky na uchazeče magistrát má. Během zpracovávání práce je využito metody psaného dotazování. Za hlavní metodu získávání informací potřebných ke zpracování práce je považována metoda rozhovoru a spolupráce s personalistkou, která mne uvede do problematiky této instituce.

### 2.2 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) se jedná o strategický a logický způsob řízení zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci nejcennější. Přispívají totiž k dosažení jejích cílů.

Východiskem získání nových zaměstnanců by mělo být vždy plánování lidských zdrojů. Daná organizace by se měla dlouhodobě zaměřit na toto plánování, aby tak dosahovala svých strategických cílů. Je nutné znát a respektovat firemní strategii a na základě toho hledat nové zaměstnance v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, flexibilní, vhodně motivované k práci, a to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady. Plánování lidských zdrojů se také zabývá způsobem zaměstnávání, pokrytím těchto zdrojů, zvyšováním efektivnosti podniku a samozřejmě i motivací pracovníků (Triedo, 2010).

Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako rozvoj lidského potenciálu v rámci týmu, organizace nebo společnosti. Je důležité, aby docházelo k optimálnímu a vyváženému složení lidí a jeho rozvoji.

Řízení lidských zdrojů je poslední etapou historického vývoje personalistiky. Koncem 80. let přichází americký management s tímto způsobem personálního řízení. Význam a rozsah aktivit, jež zahrnuje, byl zkoumán a popsán velkým počtem autorů (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Rozlišujeme následující hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- kladen důraz na strategický přístup,
- linioví manažeři sehrávají ústřední roli,
- organizační politiky musí být integrovány a soudržné, což povede k lepší podpoře hodnot a cílů organizace, včetně důležité role komunikace,
- dosažení konkurenční výhody skrze úsilí lidí (Foot, Hook, 2005).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativních stránek lidských zdrojů (např. počet, věk, formální kvalifikace), ale i kvalitativních stránek (např. výkonnost, tvořivost, motivace). Obecným cílem je potřeba zajistit, aby docházelo prostřednictvím svých zaměstnanců k plnění cílů organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Hlavním cílem je řízení lidí takovým způsobem, který povede ke zvýšení výkonnosti organizace. A to tedy:

- vytvořit takové prostředí, které umožní organizaci získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance na danou pracovní pozici,
- neustále rozvíjet sociální potenciál organizace,
- plnit své závazky,
- posilovat vztahy na pracovišti a týmovou práci (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Úkoly řízení lidských zdrojů se provádějí prostřednictvím personálních činností. Uvádí se různé pojetí a počet personálních činností. Dle Koubka (2007) se mezi jednotlivé personální činnosti zařazuje vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o zaměstnance, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o zaměstnance, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a v neposlední řadě také dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Plnění úkolů řízení lidských zdrojů vykonává personální útvar a vedoucí zaměstnanci organizace. Personální útvar formuje a uskutečňuje personální strategie a politiky organizace. Poskytuje rady a podporu k dosahování jejich cílů prostřednictvím zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci jsou zapojováni do procesu strategického rozhodování (Armstrong, 2007).

## 2.3 Získávání zaměstnanců

Jedná se o činnost, která by měla zajistit, aby volné pracovní pozice přilákaly dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů. Získávání zaměstnanců spočívá ve stanovování a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních pozicích, přesvědčování vhodných kandidátů o výhodnosti a silných stránkách práce, v jednání s uchazeči, v získávání potřebných informací o daných uchazečích a taktéž v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Je nezbytné, aby potencionální uchazeči měli dostatek informací o dané pozici, a tak mohli reagovat na nabídku práce (Koubek, 2007).

Cílem této činnosti je získat takové zaměstnance, kteří budou dostatečně motivovaní pro výkon práce a jejichž zájmy se budou, co nejvíce přibližovat zájmům organizace. Také hodnoty těchto zaměstnanců nesmí být v rozporu se systémem hodnot organizace a s její kulturou (Koubek, 2007).

Získávání vhodných zaměstnanců rozhoduje o realizaci podnikových cílů, úspěšnosti a prosperitě organizace a také její konkurenceschopnosti. Tato činnost zahrnuje úsilí o dobré hospodaření s lidskými zdroji a taktéž úsilí zvyšování produktivity práce. Je důležité, aby došlo k souladu mezi právní (dodržování zákonů), etickou (proti diskriminaci) a podnikatelskou (efektivnost) stránkou (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

U nás se pro tuto činnost spíše vžil termín nábor zaměstnanců. Je nutné zdůraznit, že pojetí získávání a naboru zaměstnanců se v moderní teorii řízení lidských zdrojů značně odlišuje. Zatímco nábor zaměstnanců znamená získávání pouze lidí z vnějších zdrojů. Získávání zaměstnanců zahrnuje získávání z vnějších zdrojů, ale i z vnitřních zdrojů. V získávání zaměstnanců je takto obsaženo úsilí o zvyšování produktivity práce i úsilí o hospodaření s pracovní silou (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

### 2.3.1 Zdroje zaměstnanců

Rozlišujeme vnitřní a vnější zdroje pracovních sil.

Podle Koubka (2007) **vnitřní zdroje** tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje. Jedná se tedy o zaměstnance, jejichž práce je nahrazena stroji, zaměstnance uvolněné v souvislosti s ukončením určité činnosti či s organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří získali nové znalosti a dovednosti. Mohou tak vykonávat náročnější práci než jakou vykonávají doposud,

- zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené místo v jiné části organizace.

### **Výhody**

- uchazeč již lépe zná organizaci,
- organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance,
- lepší návratnost investic do vzdělávání, školení,
- podpora image organizace.

### **Nevýhody**

- zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice,
- soutěžení o povýšení může mít negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy,
- omezování přístupu nových názorů a myšlenek.

Dle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) mezi hlavní **vedlejší zdroje** patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (registrovaní uchazeči o zaměstnání na příslušném úřadu práce),
- čerství absolventi škol (středních či vysokých),
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele a které nabídka práce dané organizace zaujala.

### **Doplňkovými vnějšími zdroji jsou:**

- ženy na mateřské dovolené,
- důchodci,
- studenti,
- zahraniční pracovníci.

### **Výhody**

- nabídka schopností a talentů mimo organizaci je větší,
- organizace získá nové pohledy, názory, zkušenosti,
- rychlejší a levnější získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

### **Nevýhody**

- vyšší náklady pro kontaktování uchazečů a taktéž na inzerci,

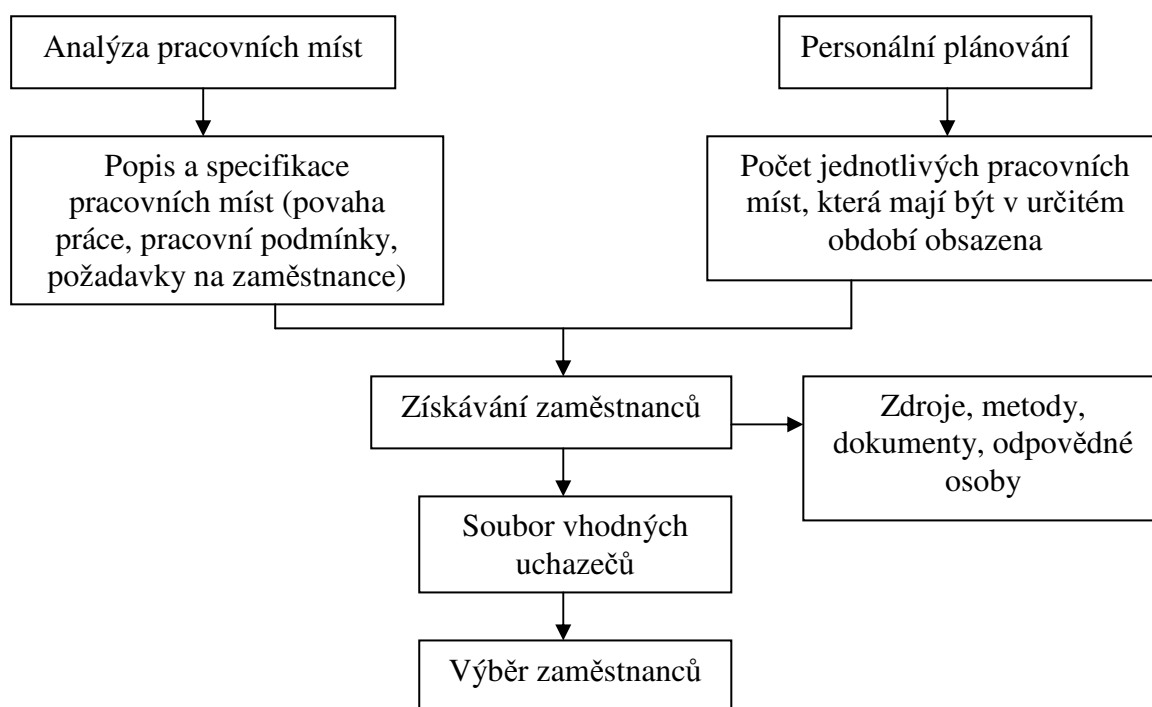
- adaptace nových zaměstnanců je delší,
- vynaložené náklady pro školení zaměstnanců,
- může být navozena nepříjemná atmosféra mezi dosavadními zaměstnanci.

### 2.3.2 Proces získávání zaměstnanců

Rozlišujeme tři fáze pro získávání a výběr vhodných zaměstnanců (Armstrong, 2007):

- **Definování požadavků** – v této fázi probíhá příprava popisů a specifikací pracovního místa, definují se vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce.
- **Přilákání uchazečů** – tato fáze se zabývá prozkoumáním a vyhodnocením různých zdrojů uchazečů (vnitřních i vnějších), analýzou silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, inzerováním a využitím agentur a poradců.
- **Výběr uchazečů** – v této poslední fázi dochází ke třídění žádostí, k pohovorům, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí a přípravě pracovní smlouvy.

**Obr. 2.1 Proces získávání zaměstnanců**



Zdroj: KAŇÁKOVÁ, Zdenka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3. str. 65

### **2.3.3 Kroky získávání zaměstnanců**

Dle Koubka (2007) existuje dvanáct následujících kroků.

#### **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

Jde o první krok, který vychází z podnikových plánů. Identifikace potřeby musí začínat dříve než samotné získávání zaměstnanců. Je důležité pravidelně analyzovat potřebu nových a dodatečných zaměstnanců.

#### **2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Musí se specifikovat pracovní místo, pracovní podmínky a požadavky na zaměstnance. Tato specifikace je součástí následné nabídky práce. Na základě ní se uchazeč rozhoduje, zda na práci bude stačit či ne.

#### **3. Zvážení alternativ**

Tento krok je velmi důležitý z hlediska snižování nákladů práce a hospodaření s pracovní silou. Organizace proto musí zvážit všechny možné alternativy, do kterých patří úplné zrušení pracovního místa, roztřídění práce mezi jiné zaměstnance, práce na přesčas či zkrácený úvazek. Mezi další alternativy se řadí přijetí zaměstnance na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, dočasného pracovního poměru nebo plného úvazku. Poslední alternativou je uzavření smlouvy s jinými organizacemi, tedy přijetí externích dodavatelů. V procesu získávání zaměstnanců se pokračuje, pokud si organizace zvolí možnost přijetí zaměstnance na plný, částečný úvazek nebo dočasný pracovní poměr.

#### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**

Organizace sepisuje přesné požadavky na zaměstnance, které jsou nezbytné k jeho výkonu práce. Uchazeč musí mít jasnou představu, co daná pracovní pozice vyžaduje. Tímto se eliminuje množství nevhodných uchazečů. Součástí popisu pracovního místa je název a funkce pracovní pozice, adresa firmy, pracovní a platové podmínky a dále možnost vzdělávání. Do specifikace pracovního místa se zahrnuje kvalifikace, dosavadní praxe, dovednosti a vlastnosti zaměstnance.

## 5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

To znamená, zda organizace přijme zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. Pokud si zvolí využití vnitřních zdrojů, má to snadnější. Své zaměstnance již zná a může tak efektivněji zareagovat. Naopak využití vnějších zdrojů je poněkud složitější.

## 6. Volba metod získávání zaměstnanců

Je potřebné zvolit správnou metodu získávání zaměstnanců. Tato problematika je probrána níže.

## 7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tento krok může ovlivnit celkovou úspěšnost výběru zaměstnance. Na základě těchto dokumentů organizace získává potřebné informace o uchazečích. Čím je těchto informací více, tím se organizace snáze rozhoduje o přijetí zaměstnanců do práce. Mezi nejčastější dokumenty patří doklady o vzdělání, životopis, motivační dopis či dotazník. V některých případech se využívá i referencí z předchozího zaměstnání, výpisu z rejstříku trestů či lékařského potvrzení o zdravotním stavu pracovníka.

V následujících částech jsou podrobněji popsány tři nejčastější dokumenty.

**Životopis** je vizitkou uchazeče, vypovídá o jeho osobním a pracovním vývoji. Měl by být systematicky a logicky napsán. Existují tři typy životopisu:

- *volný*, jehož obsah a skladba závisí čistě na uchazeči,
- *polostrukturovaný*, kdy má uchazeč základní informace o tvorbě životopisu,
- *strukturovaný*, kdy má uchazeč přesné informace.

V **motivačním dopise** se uchazeč zmiňuje, kde nabídku práce zaregistroval. Dále krátce uvádí své schopnosti a zkušenosti. V následujícím odstavci se věnuje tomu, proč si myslí, že je pro danou pozici ten pravý. Motivační dopis se vždy odesílá ze soukromé e-mailové adresy. Na tento dokument je brán poměrně velký zřetel.

**Dotazník** se využívá stále častěji. Má dvě základní formy, a to jednoduchou a složitou. V jednoduchém dotazníku se uvádějí stručné údaje, zatímco ve složitém dotazníku se podrobněji uvádějí některé skutečnosti.

Někteří však dotazník kritizují, a to z důvodu několika nevýhod. Mezi něž patří rozsáhlost a nadměrný počet otázek ve formuláři, uchazeči většinou odpovídají strohými

odpověďmi. Dále se může stát, že uchazeč důkladně zodpoví všechny otázky a přitom se na danou pozici nehodí (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

## **8. Formulace nabídky práce**

Vyplývá z popisu a specifikace pracovní pozice. Nabídka práce má vhodné uchazeče přilákat a naopak nevhodné uchazeče odradit. Je nutné, aby organizace nevystupovala anonymně. Může to vyvolávat určité pochybnosti o práci. Dále je potřebné, aby organizace uváděla skutečné údaje. Mohlo by se totiž stát, že si do budoucna vytvoří spoustu nepřátel.

## **9. Uveřejnění nabídky práce**

Po sestavení nabídky práce následuje její uveřejnění. Uchazeči ji začínají registrovat a dochází k postupnému získávání potřebných informací. Nabídku je možné uveřejňovat více způsoby. Doba uveřejnění by neměla být příliš dlouhá, ale zase ani krátká. Některým uchazečům může trvat než na nabídku práce zareagují.

## **10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Během doby od uveřejnění nabídky práce až po její skončení jsou podrobně informováni uchazeči. Organizace s těmito uchazeči jedná a shromažďuje jejich potřebné dokumenty. Na základě tohoto kroku dochází k užšímu výběru vhodných uchazečů. Je nutné jednat s uchazeči příjemně, případně jim pomoci při vyplňování dotazníku či sestavení strukturovaného životopisu. Také by se měla kontrolovat úplnost dokumentů.

## **11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Porovnává se schopnost uchazečů plnit dané úkoly s požadavky organizace na pracovní pozici. Uchazeči se mohou rozdělit na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Velmi vhodní uchazeči jsou pozváni do dalšího výběrového kola. Vhodným uchazečům se zasílá tzv. rezervační dopis, v němž je napsáno, že v případě potřeby se na ně sama organizace obrátí. Zatímco nevhodným uchazečům se posílá zdvořilostní dopis o jejich nepřijetí.

Probíhá analyzování všech materiálů od uchazeče, při kterém se rozebírá jeho kvalifikace, schopnost bezproblémově zapadnout do pracovní skupiny a motivace a zájem o práci. Hlavním cílem předvýběru je získat užší skupinu vhodných uchazečů, kteří se poté zúčastňují výběrového pohovoru (Dvořáková, 2007).



## 12. Vytvoření seznamu vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Jde o poslední krok procesu získávání zaměstnanců. Není vhodné vytvořit pořadí uchazečů. Organizace by se tak mohla zaměřit pouze na jednoho zájemce. Výsledkem je tedy abecedně uspořádaný jmenný seznam. Doporučuje se pět až deset uchazečů na pracovní místo, kdežto u vysoce kvalifikovaných pozic je lepší vyšší počet uchazečů.

### 2.3.4 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod se odvíjí od rozhodnutí managementu získávat zaměstnance z vnějších či vnitřních zdrojů, stanovení možného vynaložení finančních prostředků a také momentální situace na trhu práce. Tato volba také závisí na tom, jak kvalifikovaného zaměstnance si přeje organizace získat. Metod získávání zaměstnanců je mnoho. Organizace se většinou zaměřují na jednu z nich, ale využívají i více možností. Je nutné, aby si daná organizace správně vybrala způsob informování o volných pracovních pozicích. Je potřeba uchazeče dostatečně motivovat k tomu, aby se o pracovní místo ucházel (Koubek, 2007).

Organizace si volí metodu získávání zaměstnanců na základě potřebného času a finančních prostředků. Každá metoda má své klady a zápory. Z předchozích případů a zkušeností lze vyvodit, jaké metody jsou vhodné pro dané pozice. Toto uvádí *tabulka 2.1.* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

**Tab. 2.1 Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí**

Obsazovaná pracovní funkce	Metody získávání
<b>Exekutiva</b>	
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manažer	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manažer	Pouliční zprostředkovací agentury (Pozn.: jsou aplikovány také při obsazování administrativních funkcí) Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlase Samotné přihlášení

Výkonné pracovní funkce	
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu) Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlase Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení <i>(Pozn.: uvedené metody jsou podle situace použitelné při získávání na pozici služebně nižšího manažera)</i>

Zdroj: KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2. str. 28

### Nejčastěji používané metody

#### ➤ Inzerce

Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců. Tato metoda je relativně levná a rychlá. Inzerce probíhá ve sdělovacích prostředcích, tedy v novinách, časopisech, odborných periodikách, televizi či rádiu. Inzerce může být zaměřena pouze na region, ve kterém se daná organizace nachází, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní rozsah. Kvalitně sestavený inzerát by měl vést k získání poměrně malého počtu dobře kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi nevýhody může patřit cena inzerce. Naopak výhodou je to, že se inzerát celkem rychle dostane k potenciálnímu uchazeči, o volné pracovní pozici se dozví větší počet lidí než u jiných zvolených metodách (Koubek, 2007).

Inzerát by měl především upoutat potenciální uchazeče. Proto by měl být tvořen atraktivním a zajímavým způsobem. Napomáhá tomu grafická úprava, styl, využití barev a případně loga. Pokud je dostatek uchazečů o pracovní místa, zaměstnavatelé tak nemají potřebu se odlišit od ostatních zaměstnavatelů. Naopak čím je uchazečů o pracovní místa méně, tím více si zaměstnavatelé konkurují a inzeráty začínají být zajímavější (Dale, 2007).

Inzerát by měl obsahovat název práce, specifikaci pracovního místa, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání a kvalifikaci, pracovní podmínky (plat, ostatní benefity, pracovní doba), informace jak a do kdy by se měl uchazeč o pracovní místo zajímat a v neposlední řadě seznam potřebných dokumentů uchazeče o zaměstnání (Koubek, 2007).

Je vhodné analyzovat efektivnost inzerování, aby tak organizace mohla eliminovat chyby. Může tak docházet ke zvyšování počtu uchazečů (Koubek, 2007).

Rozlišujeme inzeráty standardní sloupcové, částečně nestandardní a plně nestandardní. Standardní inzeráty jsou nejméně nákladné, využívají se při obsazování nižších pracovních pozic. Jejich text je standardní a jsou sloupcově vloženy mezi jiné inzeráty. Zatímco částečně nestandardní inzeráty se odlišují od ostatních jiným typem písma a je kolem nich ponechán volný prostor. Jsou více efektivnější než předchozí inzerát. A poslední plně nestandardní inzeráty jsou tvořeny libovolně. Také jsou z těchto typů inzerátů nejdražší a používají se při vyhledávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, zejména manažerů či techniků (Armstrong, 2007).

### ➤ **Internet**

Jde o velice efektivní médium pro získávání zaměstnanců. Poskytuje mnohem větší množství informací, než je možné uvést v běžné inzerci. Pokud organizace mají své vlastní webové stránky, většinou umísťují inzeráty přímo na tyto stránky. Jinak mohou využívat služeb agentury. Rozhodují se na základě toho, zda je snadné vyhledat jejich stránky a inzerci na nich umístěnou. Také je možné využít obou těchto způsobů. To vše se odvíjí od výše nákladů na tuto inzerci (Dale, 2007).

V dnešní době již většina obyvatel využívá internet, zvyšuje se také počet internetových kaváren a dostupných míst ve veřejných knihovnách. Avšak přesto je nutné počítat s lidmi, kteří nemají přístup k internetu či potřebné znalosti pro obsluhu. To jsou důvody, které mohou omezit počet uchazečů. Internet je celosvětový, má neomezenou kapacitu uchovávání nekonečného množství inzerátů. Z toho důvodu může být počet inzerátů zahlcující. Někteří lidé mohou mít problém se zorientováním se mezi všemi nabídkami. Takto dochází k opětovnému snížení počtu uchazečů (Dale, 2007).

Prostřednictvím internetu lze nejen informovat o volných pracovních pozicích, ale také zaměstnavatel může komunikovat přes e-mail. Takto mohou uchazeči využít elektronickou podobu formuláře životopisu. Tímto je možné všechny došlé formuláře snáze zpracovat (Armstrong, 2007).

U nás typickými internetovými stránkami pro nabídku pracovních míst jsou [www.job.cz](http://www.job.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz).

### ➤ **Vývěsky (v organizaci či mimo ni)**

Patří do kategorie nenáročných a levných metod získávání zaměstnanců. V případě zájmu o vnitřní zdroje zaměstnavatelé umísťují vývěsky na takové místo, kudy prochází mnoho zaměstnanců. Ti se poté mohou sami ucházet o nabízenou pracovní pozici

či informovat o ní své známé. Pokud se organizace snaží o získání i vnějších zdrojů, vývěsky se nachází na veřejně přístupných místech. Na vývěskách zpravidla bývají uvedeny podrobné informace o pracovní pozici. Výhodou této metody jsou již zmíněné nízké náklady, snižuje se počet nevhodných uchazečů, kteří sami posuzují, zda se o místo ucházet či ne. Ovšem i tato metoda má své nevýhody a to, že lidé si nemusí vůbec vývěsky všimnout. Tedy se o místo mohou ucházet jen lidé z nejbližšího okolí organizace. Využití této metody je typické pro získání čerstvých absolventů škol. Organizace takto umisťuje vývěsky na studenty nejčastěji navštěvovaná místa (Koubek, 2007).

### ➤ **Úřad práce**

Úřad práce je správním úřadem s celostátní působností, který se řídí zákonem o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. Organizačně se člení na generální ředitelství a krajské pobočky. Vytváří dle potřeby poradní orgány, které zajišťují spolupráci na trhu práce. Jejich účelem je koordinace při realizaci státní politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v příslušném správním obvodu. Poradní orgány se zabývají zejména poskytováním příspěvků zaměstnavatelům v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, programy rekvalifikace, organizací poradenské činnosti, opatřeními na podporu rovného zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a hromadným propouštěním (MPSV, 2012).

Jedná se o velmi levnou metodu, při které je zprostředkování zaměstnání bezplatné. Úřady práce nejčastěji inzerují volná místa na nižších kvalifikačních pozicích. Všechna volná místa jsou přístupná na stránkách ministerstva práce a sociálních věcí (Dale, 2007).

Mezi výhody patří to, že úřady práce si samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, které mohou předat organizaci a také díky tomu zajistit předběžný výběr. Nevýhodou je omezená možnost výběru z řady uchazečů (Rejř, 2009).

Lidé, kteří ztratili zaměstnání jsou povinni hlásit se na úřadu práce. Tento úřad po registraci platí nezaměstnanému sociální a zdravotní pojištění. Každé nezaměstnané osobě se věnuje odborný personál, který jí pomáhá vyhledat nové pracovní místo. Tito lidé musí jednou měsíčně absolvovat schůzku, kde mimo jiné sdělují, že i oni sami se snaží najít uplatnění na trhu práce a sledují různé nabídky práce.

### ➤ **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

Jde o široce využívanou metodu získávání zaměstnanců. Organizace přímo spolupracují se vzdělávacími institucemi. Usnadňují a zajišťují si tak přísun odborně

kvalifikovaných uchazečů. Organizace nejčastěji spolupracují se středními a vysokými školami, kde mají zaručenou jistotu potřebného vzdělání. Objevují se i možnosti, jak si do určité míry zavázat vytipovaného studenta, např. při spolupráci vypracování bakalářské či diplomové práce. Velkým plusem je, že škola často sama dělá pro organizaci předvýběr a na základě toho doporučuje vhodného studenta či absolventa. Naopak zápor je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, takže organizace nemohou obsazovat volné pozice během celého roku. V poslední době se při získávání absolventů vysokých škol využívá metody *campus recruiting*. Zástupci organizací se setkávají se studenty a vedou s nimi předběžné pohovory. Takto studenti získávají informace o pracovních místech v organizaci a zástupci organizací si vytipují vhodné studenty. Ti pak osobně navštěvují organizaci a dochází k finálnímu rozhodnutí o přijetí na danou pozici (Koubek, 2007).

Některé organizace, při obsazování pracovních pozic absolventy škol, mohou tuto metodu považovat za hlavní. Proto se snaží vypracovávat různé informační brožury, třídicí a výběrové postupy pro zaměstnávání absolventů škol a pravidelně navštěvovat vzdělávací instituce (Armstrong, 2007).

V rámci této metody je důležitý výběr vhodné vzdělávací instituce. Nezbytná je prezentace organizace a finanční podpora pro školní vybavení a možnost studentské praxe (Rejf, 2009).

#### ➤ **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Využití této metody je typické pro země s rozvinutou tržní ekonomikou. Zpravidla tyto agentury nabízejí nejen pomoc při získávání zaměstnanců, ale i jejich předvýběr. Pracují buď samostatně, nebo spolupracují s manažery organizace. Každopádně si organizace musí zachovat konečné rozhodnutí. Dobré komerční zprostředkovatelny mají větší znalost o trhu práce a zkušenosti s hledáním vhodných uchazečů. Toto se řadí mezi výhody. Mezi hlavní nevýhodu této metody se zahrnuje velmi vysoké vynaložení finančních prostředků. Agentury se snaží maximalizovat svůj zisk a mnohdy tomu neodpovídá kvalita poskytovaných služeb. Takto pro organizaci hrozí nalezení nepříliš vhodného zaměstnance. Další nevýhodou je většinou velmi nízká zpětná vazba, kdy se zprostředkovatelé nedozví o úspěšnosti navrhaného uchazeče (ne vždy o to stojí). Všeobecně organizace využívají služeb zprostředkovatelů při získávání vzácných jedinců, tedy špičkových odborníků a manažerů. Může se však stát, že agentury v tak krátké době nemusí pochopit přesné představy organizace o hledaném uchazeči. Navíc odborníků, kteří jsou nezaměstnaní, je velmi málo. Z toho důvodu se musí hledat a tzv. přetahovat zaměstnanci z jiných organizací. Dle zákona si

žádná instituce nesmí vést databázi bez souhlasu lidí, jichž se dané údaje týkají. Z toho vyplývá, že instituce mají přístup jen k lidem hledajícím novou práci. A to nemusí být zrovna nejvhodnější uchazeči (Koubek, 2007).

Pokud si zprostředkovatelé vyžádají potřebné podklady k získání zaměstnanců, lépe tak sestavují nabídku zaměstnání a vhodně ji umísťují než samotná organizace. Z průzkumů provedených v zahraničí však vyplývá, že uchazeči o práci lépe reagují na přímé inzeráty organizací než na inzeráty vytvořené komerčními zprostředkovateli. Proto není příliš potřebné, aby organizace využívaly služeb těchto agentur (Koubek, 2007).

Komerční zprostředkovatelé poskytující předvýběr se zařazují mezi externí služby. Na tyto služby organizace vynakládá nemalé peníze, avšak může si ušetřit spoustu času a také případné komplikace s tím spojené. Tyto agentury musí být podrobně seznámeny s požadavky na pracovní pozici (Armstrong, 2007).

#### ➤ **Headhunting**

Headhunting, z překladu „lov hlav“, pojednává o vyhledávání velmi kvalifikovaných zaměstnanců a následném přetahování z jejich dosavadního zaměstnání. Dochází ke zvyšování dynamiky trhu práce a usnadnění spolupráce perspektivních organizací s velmi nadanými zaměstnanci. Toto je typické v zahraničí, ale dochází k postupnému rozšiřování u nás (Bělohávek, 2001).

Znamená vyhledávání zaměstnanců na pozici středního a vrcholového vedení. Headhunter musí být seriózní a velmi diskrétní. Pro získávání zaměstnanců využívá databáze či vlastních kontaktů. K práci nezbytně potřebuje podrobné informace o organizaci. Na konci svého počínání zpracovává seznam všech potencionálních uchazečů, avšak nesmí uvádět jejich jména. Úspěch headhuntera je závislý na úspěšnosti vybraného kandidáta (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

#### ➤ **Veletrhy pracovních příležitostí**

Typickým příkladem je veletrh práce konaný na vysokých školách. Zúčastňují se jich úspěšné organizace, které chtějí nalákat zaměstnance na danou pozici. Nabízejí možnost dalšího vzdělávání, rozvoj kariéry, zajímavou práci, velmi dobré pracovní podmínky a výhodnou mzdu. Dochází k prvotnímu kontaktu mezi organizací a potenciálním zaměstnancem. Je možné provádět tzv. screeningové rozhovory, tedy rychlé vytipování vhodných uchazečů (Dvořáková, 2007).

➤ **Letáky vkládané do poštovních schránek**

Jde o aktivnější metodu získávání zaměstnanců než jsou např. vývěsky. Letáky jsou přímo doručovány lidem do schránek v jejich místě bydliště. Takto lidé zaregistrují nabídku organizace. Dochází ke snižování nevhodných uchazečů, kteří sami posuzují, zda se ucházet o danou práci či ne. Nevýhodou však jsou vyšší náklady a získávání méně kvalifikovaných zaměstnanců (Koubek, 2007).

➤ **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Používá se při obsazování náročnějších funkcí, ale i dělnických pozic. Organizace si vytipuje sama vhodného uchazeče. Vedoucí zaměstnanci sledují tohoto zaměstnance, jak si vede ve své práci a v případě potřeby ho oslovují. Organizace tímto způsobem šetří na nákladech vynaložených na inzerci a získává dobře kvalifikovaného zaměstnance. Naproti tomu může docházet ke zhoršení vztahů s ostatními organizacemi, kterým se podnik snaží odlákat jejich zaměstnance. Zaměstnanec si může uvědomit svoji cenu a vyjednávat tak výši odměny. Většinou tuto metodu využívají malé organizace (Koubek, 2007).

➤ **Uchazeči se nabízejí sami**

Tato metoda získávání zaměstnanců je označována za pasivní metodu. Výhodou je snižování nákladů na inzerci. Existuje však řada nevýhod, mezi něž patří nedostatečná možnost výběru, nelze porovnávat schopnosti většího množství uchazečů, tím pádem se zvyšuje pravděpodobnost přijetí nevhodného uchazeče (Koubek, 2007).

Uchazeči nereagují na určitou nabídku pracovního místa, tudíž může dojít k nevhodnému načasování. Dochází k narušování práce personalistů či jiných manažerů. Tato metoda je typická pro absolventy vysokých škol. Žádosti o pracovní místa obsahují široký popis znalostí a dovedností. Především se jedná o motivační dopis (Mohelská, 2009).

➤ **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Opět se jedná o pasivní metodu získávání zaměstnanců. Zde ale stávající zaměstnanci musí mít potřebné informace, aby včas stihli zareagovat a informovat o volné pozici své známé. Nezbytná je informace o povaze pracovního místa. Výhodou jsou nižší náklady a uchazeči jsou zpravidla vhodnými kandidáty, protože stávající zaměstnanci si nechtějí pokazit pověst u svého zaměstnavatele. Mezi nevýhody patří omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů. Této metody se zpravidla využívá při obsazování odpovědnějších funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení (Koubek, 2007).

Stávající zaměstnanci většinou doporučují členy své rodiny.

### ➤ **Spolupráce s odbory**

Této metody se využívá v zemích s dlouholetou tradicí odborů. Její výhoda tkví v udržování dobrých vztahů mezi organizacemi a odbory a získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Naopak nevýhodou je omezený počet uchazečů, hlavně při obsazování dělnických pozic (Koubek, 2007).

**Metody získávání zaměstnanců** lze hodnotit, a tak zjistit jejich efektivnost. K tomu se využívá různých ukazatelů. Organizace může kontrolovat a hodnotit:

- náklady vynaložené na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určitou pozici,
- časový interval od začátku získávání zaměstnance až do jeho přijetí,
- podíl mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru a počtem žádostí o pracovní místo,
- výkon práce uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovní smlouvy,
- trvání pracovního poměru,
- velikost fluktuace nových zaměstnanců aj. (Dvořáková, 2007).

## **2.3.5 Úloha personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců**

Personální útvar plní velmi důležitou úlohu v získávání zaměstnanců. Reprezentuje organizaci navenek. Pověst organizace je závislá na jejím chování k uchazečům. Právě personální útvar sestavuje specifikaci a požadavky pracovního místa. Rozhoduje, zda se zvolí získávání zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů. Stanovuje metody získávání zaměstnanců, sestavuje nabídku práce a shromažďuje všechny uchazečovy dokumenty. Také stanovuje seznam vhodných uchazečů, kteří jsou dále pozváni k výběrovému procesu (Koubek, 2007).

Vedoucí zaměstnanci dávají na vědomí, že organizace potřebuje nového zaměstnance na konkrétní pracovní místo. Je-li to nutné, pomáhají analyzovat pracovní místo. Poskytují rady v oblasti zvolení vhodných metod získávání zaměstnanců, požadovaných dokumentů od uchazečů. Zpravidla se jedná o liniové manažery (Koubek, 2007).



## 2.4 Výběr zaměstnanců

Je velmi důležitou personální činností, která vede k plnění strategických cílů organizace. Výběr zaměstnanců znázorňuje sociální proces, v němž se musí zajistit tyto body:

- získat podstatné informace o uchazečích,
- uspořádat a ohodnotit získané informace,
- posoudit uchazeče,
- předpovídat výkon práce,
- informovat uchazeče o pracovní pozici,
- dojít k závěru, zda uchazeči chtějí, či nechtějí uzavřít pracovní poměr (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

Lze chápat jako oboustrannou činnost, při níž si organizace vybírá svého zaměstnance a zaměstnanec zase svého zaměstnavatele. Nezbytnou součástí výběru zaměstnanců je stanovení kritérií. U těchto kritérií se hodnotí jejich validita a spolehlivost pro předpovídaní uchazečova výkonu práce. Výběr zaměstnanců je závažnou činností, která může ovlivnit celý chod organizace (Koubek, 2007).

Cílem výběru je identifikovat a vybrat správné uchazeče. Tito uchazeči musí být výkonní a pracovat v organizaci požadující dobu. Nesmí jednat nežádoucím způsobem, který by ovlivňoval výkon a kvalitu práce. Organizace sbírá potřebné informace o uchazečích v rámci zvolených metod výběru zaměstnanců, které vypovídají o jejich kvalitě. Na základě těchto metod organizace rozhoduje o přijetí uchazeče do zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Účelem výběru zaměstnanců je rozeznat vhodné uchazeče, kteří budou pravděpodobně nejvíce splňovat požadavky na pracovní místo a vytvářet dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Vybraný uchazeč by měl kladně reagovat na změny v práci, pracovní skupině či organizaci (Koubek, 2007).

Výběr zaměstnanců plynule navazuje na získávání zaměstnanců. Pokud má organizace dostatečné množství žádostí kvalifikovaných zaměstnanců, bylo získávání zaměstnanců úspěšné. Je důležité vybrat z tohoto množství nejvhodnější uchazeče. Poté dochází k předpovídaní jejich výkonu v práci. Také by se mělo zajistit, aby zaměstnání splňovalo uchazečovo očekávání a nehrozil tak jeho brzký odchod jinam (Foot, Hook, 2005).

## **2.4.1 Postup personálního výběru**

### **1. Specifikace**

Je prvotním krokem, který nastává při vzniku volného místa. Dochází k základnímu stanovení požadavků na zaměstnance. Patří zde dosažené vzdělání, praxe, zkušenosti a dovednosti uchazeče o zaměstnání. V této fázi se stanovuje také plat a další pracovní podmínky.

### **2. Určení lidských zdrojů**

Organizace se rozhoduje, zda obsadí volné místo z vnitřních zdrojů anebo z vnějších zdrojů. Na základě tohoto rozhodnutí si zvolí metodu získávání zaměstnanců.

### **3. Stanovení kritérií výběru**

Specifikace požadavků již nestačí, proto se stanovují kritéria výběru. Dochází k analyzování pracovního výkonu. Druhy kritérií jsou vypsány níže.

### **4. Volba vhodných metod**

Na základě stanovených kritérií podnik volí vhodnou metodu výběru zaměstnanců.

### **5. Realizace výběru**

Sestavuje se časový harmonogram. Vznikají termíny pro konání výběru zaměstnanců a dochází k realizaci výběru.

### **6. Rozhodnutí**

Je posledním krokem tohoto procesu, kdy organizace přijímá vhodného uchazeče do zaměstnání. Uchazeči, kteří neuspěli, musí být o tomto rozhodnutí informováni (Bělohlávek, 2001).

## **2.4.2 Druhy kritérií výběru zaměstnanců**

### **1. Celopodniková kritéria**

Tato kritéria souvisí s vlastnostmi, které jsou pro organizaci stěžejní. Vypovídají o úspěšnosti uchazeče při výkonu práce, přizpůsobování se organizačním hodnotám a přispívání k jejímu rozvoji. Zpravidla nejsou uváděna do nabídky práce, ale spíše se využívají intuitivně. Vhodné je vytvořit seznam těchto kritérií a při posuzování uchazeče k nim přihlížet.

### **2. Útvarová (týmová) kritéria**

Zaměřují se na schopnost uchazeče pracovat v týmu. Je důležité, aby uchazeč do týmu zapadl a přispíval k jeho samotnému rozvoji.

### 3. Tradiční kritéria pracovního místa

Jedná se o kritéria, která odpovídají požadavkům pracovního místa. Stále jsou považována za nejdůležitější, ale není už pouze na ně brán zřetel. Jelikož roste význam týmové práce, uvádí se, že je lepší vybírat zaměstnance dle vlastností v týmu (Koubek, 2007).

#### 2.4.3 Metody výběru zaměstnanců

##### ➤ Příjímací pohovor

Jde o nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců, při které má zaměstnavatel možnost osobně poznat uchazeče. Během pohovoru jsou zájemci dotazováni na předchozí pracovní zkušenosti a schopnosti. Organizace má možnost posoudit, zda se daný uchazeč hodí na pracovní pozici a zda zapadne do pracovního týmu. Hlavním významem pohovoru je zjištění, zda se mezi uchazečem a zaměstnavatelem vytvoří funkční pracovní vztah. Je důležité, aby obě strany na pohovor přišly dostatečně připraveni. Tímto se eliminuje slabý výkon a dochází tak k efektivnímu přijímacímu pohovoru. Cílem pohovoru je učinit kladný dojem na všechny uchazeče. To znamená, aby vybraný uchazeč nabízenou práci přijal a nepřijetí zájemci pomohli budovat pověst organizace jako vhodného zaměstnavatele (Dale, 2007).

Příjímacímu pohovoru je přikládán mimořádný význam. Zaměstnavateli i uchazeči přináší pravdivé informace. Na základě nich posuzují, jak spolu jejich požadavky a představy ladí. O tazatelích vypovídá jejich verbální i neverbální komunikace. Do pozitivně vysílaných signálů patří např. to, že si tazatel nedrží ruku před ústy, nehraje si s předměty na stole, nekontroluje neustále své hodinky, nekouří během pohovoru, udržuje oční kontakt, neskáče uchazeči do řeči či přiměřeně pokyvuje hlavou (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Doporučuje se, aby přijímací pohovor byl doplňován i dalšími metodami výběru. Mezi slabé stránky této metody patří manažeři, kteří se mylně domnívají, že součástí efektivního pohovoru jsou tvrdé otázky a nepříjemná zkušenost. Tímto způsobem je nejlepším uchazečem ten, který zvládne v klidu a dobře zareagovat. Toho by se mělo využívat pouze v případech, kdy to pracovní místo přímo vyžaduje. Jinak se může stát, že tak organizace ztratí nejvhodnějšího uchazeče (Dale, 2007).

Aby se vyvarovalo případným chybám, je potřeba mít dostatek informací, přiměřený čas, předem připravené otázky a tazatelé na to musí být vyškoleni. Příjímací pohovor se skládá ze tří základních etap, a to úvodu, střední části a závěru. V úvodu dochází k prvotnímu kontaktu, navozuje se neutrální téma a vytváří se příjemné prostředí. Během střední části se získávají informace o motivaci, kvalifikaci a připravenosti k práci. Dále vzniká prostor

k pokládání otázek a jejich následnému zodpovídání. Ve třetí etapě, tedy závěru, se celý pohovor shrnuje a sděluje se následný postup (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000).

K dispozici je několik typů pohovoru. Jde o individuální pohovor, pohovorové panely a výběrovou komisi.

V **individuálním pohovoru** jedná pouze manažer s uchazečem. Mezi účastníky vzniká možnost navázání úzkého kontaktu. Velkým negativem však je nebezpečí chybného rozhodnutí. Přesto je tento typ pohovoru nejběžnější. Zpravidla se využívá při získávání méně kvalifikovaných zaměstnanců.

**Pohovorový panel** provádí skupina dvou či více osob z organizace. Většinou se jedná o personalistu a liniového manažera.

Tvoří-li skupinu tři až čtyři osoby, jde o **výběrovou komisi**. Ta se může skládat z nadřízeného, personalisty a psychologa. Tento typ pohovoru pomáhá objektivněji posuzovat uchazeče. Možnou nevýhodou je zaskočení uchazeče počtem osob. Využívá se při získávání vysoce kvalifikovaných osob (Koubek, 2007).

Dle **obsahu a průběhu** rozlišujeme tři formy pohovoru (Koubek, 2007).

### **1. Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**

Tato forma pohovoru má již předem stanovený počet otázek, jejich pořadí i formulaci. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Takto se uchazečům dostává stejného přístupu a zacházení. Strukturovaný pohovor je proto spolehlivější, efektivnější a přesnější. Je zřejmé, že tento rozhovor je náročnější na přípravu.

### **2. Nestrukturovaný (nestandardizovaný) pohovor**

U tohoto pohovoru není stanoven počet otázek, tedy ani jejich pořadí či formulace. Co bude obsahem a časový rozvrh se utváří až v průběhu pohovoru. Stává se, že ani cíl pohovoru není vymezen. Tato forma pohovoru se považuje za spíše nevhodnou, protože mohou být kladeny příliš osobnostní otázky. Na druhou stranu tak zaměstnavatel může zjistit zajímavosti o uchazeči.

### **3. Polostrukturovaný (polostandardizovaný) pohovor**

Praktikují se dvě formy pohovoru, tedy strukturovaná forma s nestrukturovanou. Pohovor nejprve začíná přesným výčtem otázek, poté plynule přechází na volnou část pohovoru. Na obě části je vymezen potřebný čas. Cílem je spojení výhod a snižování nevýhod obou těchto forem. I tato forma je však náročnější na přípravu.

### ➤ **Pozorování**

I díky pozorování se může zaměstnavatel něco dozvědět o uchazeči. Lze posuzovat z reakce uchazeče. Třesoucí se ruce, klepání nohou či červenání jsou typickým projevem nervozity. To je však běžné na začátku pohovoru. Pokud se toto v průběhu rozhovoru stane, lze předpokládat, že zaměstnavatel narazil na citlivé téma. Jestliže se chce organizace zaměřit na pozorování, je vhodné, aby pohovor vedli dva tazatelé. Jeden bude klást otázky a druhý se čistě zaměřit na pozorování (Dale, 2007).

### ➤ **Reference**

Některé organizace si vyžadují zaslání referencí, tedy hodnocení uchazečů předchozím zaměstnavatelem. To slouží k zjišťování pravdivosti údajů o uchazečích. Referující musí být kompetentní podat tuto zprávu. Občas se stává, že hodnotící nechtějí poskytnout reference. Toto doporučení má formu buď písemnou nebo telefonickou (Bělohávek, 2001).

Význam referencí se zvýšil po zjištění, že někteří uchazeči o sobě uvádějí nepravdivé informace. Některé organizace se chrání před napadením o nepřesnosti podaných referencí tím, že toto hodnocení provádí pouze určité osoby. Většina zaměstnavatelů dává přednost telefonickému podání referencí. To však může být zavádějící, protože organizace nezná vztah mezi uchazečem a hodnotitelem. Reference se vyžadují až v pozdějších fázích výběru zaměstnanců. A to z důvodu, že uchazeč nemusí sdělit svému současnému zaměstnavateli jeho úmysl odejít z práce (Dale, 2007).

Reference budou lépe zpracovány, když organizace přímo zadá oblasti, které ho zajímají. Některé organizace dokonce poskytují dotazník, který by usnadnil referujícímu zpracování doporučení (Foot, Hook, 2005).

### ➤ **Testy pracovní způsobilosti**

Jde pouze o doplňkovou metodu výběru zaměstnanců. Zařazují se zde testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností a testy osobnosti. Těmto testům se také říká psychologické testy (Koubek, 2007).

Využívání těchto testů je stále častější. Lze je uplatňovat skoro u všech druhů zaměstnání. V dnešní době se různé testy vyskytují i na internetu, zvláště pak testy osobnosti. Zaměstnavatelé si musí nejprve uvědomit, jaké vlastnosti uchazečů chtějí prověřit a na základě toho zvolit správný typ testu (Dale, 2007).

**Testy osobnosti** se zaměřují na povahu uchazeče. Hlavně na možný negativní faktor, který by mohl ovlivnit výkon práce a tím pádem i chod celé organizace. Jsou zkoumány

uchazečovy zájmy, hodnoty a postoje. Některé shodné zájmy či postoje s úspěšným členem organizace naznačují, že je vhodné uchazeče přijmout (Koubek, 2007).

**Testy znalostí a dovedností** jsou využívány pro zjištění dosažených znalostí během studia. Uchazeč může ukazovat i pracovní postup (Koubek, 2007).

**Testy schopností** poukazují na rozdíly ve schopnostech osob. Především se zaměřují na správnost, rychlost či přesnost reakcí. Těchto testů se využívá nejvíce. Aby byly testy kvalitní, měl by je provádět psycholog (Bělohlávek, 2001).

**Testy inteligence** vypovídají o schopnosti myslet. Prověřují paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení a rychlost vnímání (Koubek, 2007).

Je možné využívat online testování. Do výhod se řadí možnost elektronického zpracování a tedy rychlost. Uchazeči si mohou kdykoliv test vyplnit. Hlavní nevýhodou ovšem je to, že si organizace nemůže být jistá, zda uchazeč test vyplnil sám. Vznikají i pochybnosti o výši hodnoty těchto testů (Dale, 2007).

#### ➤ **Grafologie**

Tato metoda výběru zaměstnanců pojednává o analyzování písma uchazeče. Cílem grafologie je předpovědět, jak si uchazeč povede na dané pracovní pozici. Organizace této metody moc nevyužívají, zřejmě kvůli její nepřesnosti. Je žádoucí kombinace s více metodami výběru zaměstnanců (Armstrong, 2007).

#### ➤ **Assessment centra**

Jde o nejspolehlivější metodu výběru zaměstnanců, kdy uchazeč je hodnocen ze všech stran. Uchazeč vypracovává projekty, praktická cvičení, pracuje v týmu. Více hodnotitelů pozoruje několik uchazečů najednou. Největší pozornost se věnuje chování uchazečů. Assessment centra tedy poskytují dobrou příležitost ke zhodnocení, zda uchazeči splňují požadavky organizace.

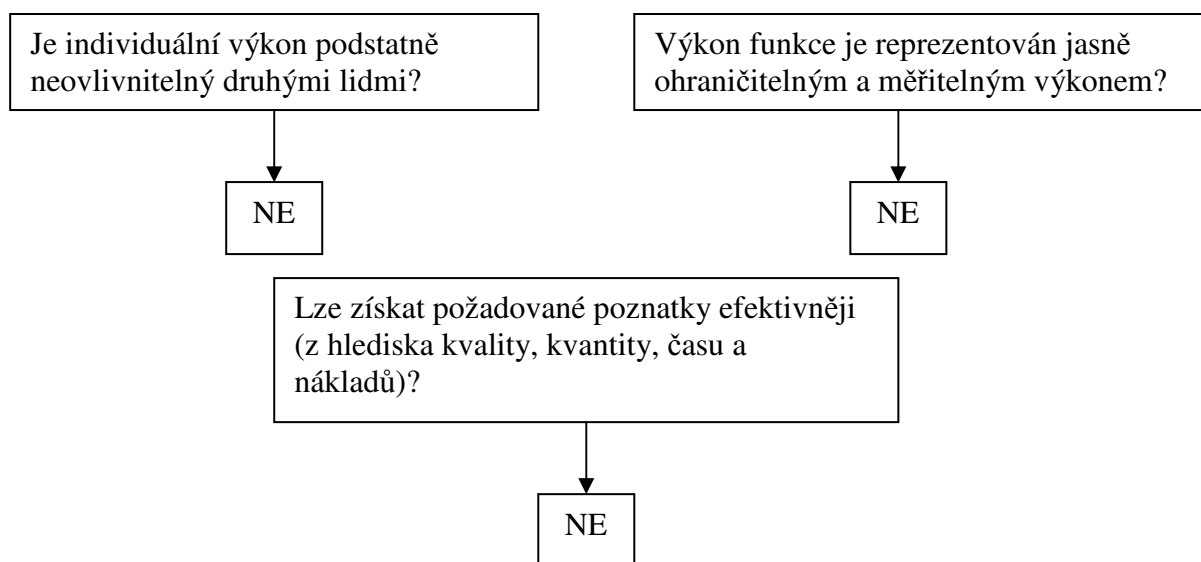
Této metody se využívá, jak při výběru zaměstnanců, tak při rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Je posuzováno jednání uchazečů prostřednictvím plnění různých úkolů, např. řešení případových studií, týmová práce, hraní rolí. Pozorovatelé hodnotí schopnosti a dovednosti uchazečů. Poté hodnotitelé dle jejich úsudků vytváří seznam úspěšných uchazečů (Dvořáková, 2007).

Assessment center je časově ohraničenou zkouškou, kterou posuzují minimálně tři interní a externí pozorovatelé mimo chod organizace. Tím pádem se uplatňuje princip různého

úhlu pohledu a princip vícero očí, což je důležité. Zkouška nemá předem definovaný správný výsledek (Hroník, 2002).

Podstatným rysem této metody je využití situačních testů pro sledování chování uchazečů. Situační testy zahrnují cvičení pro sepsání zprávy po analyzování marketingového problému, dále ústní prezentaci odpovědí na mailly a poznámky. Do těchto testů spadá i hovoření se zákazníkem o reklamaci služeb. Celkově se hodnotí obchodní rozhodnutí uchazečů. Na konci vyškolení pozorovatelé sepisují svá hodnocení a skupinově debatují s ostatními hodnotiteli. Při využití assessment center se uchazeči mohou naučit nových manažerských dovedností a hodnotitelé zase zlepšit efektivitu organizace (Thornton, 1992).

**Obr. 2.2 Organizace by si měla před rozhodnutím o využití assessment centre odpovědět třikrát ne.**



Zdroj: HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9. str. 68.

### **Používané techniky AC**

#### **➤ Skupinová diskuse**

Rozlišujeme skupinovou diskusi řízenou či neřízenou, s hraním rolí či bez hraní rolí a bez přípravy či s předchozí přípravou. I v případě neřízené diskuse je potřeba stanovit, jaké téma bude probíráno. U této techniky lze využívat vzájemného hodnocení účastníků či sebehodnocení. Skupinová diskuse slouží ke zjišťování aktivity či pasivity, schopnosti obhájit svůj názor, komunikačních dovedností, empatie a jiných charakteristik.

### ➤ **Individuální prezentace**

Existuje prezentace pouze před hodnotiteli nebo i před účastníky. Role hodnotitelů jsou buď aktivní anebo pasivní. Téma prezentace je většinou dané. Jinak si účastníci téma sami losují, ale v tomto případě je nutné dát si pozor na stejnou obtížnost témat. Individuální prezentace je časově ohraničena. Doporučuje se 5 – 10 minut na osobní prezentaci a v případě zodpovídání dotazů dalších 5 - 10 minut. Při této technice se zjišťuje uchazečova komunikační dovednost, schopnost obhájit si svůj názor, úroveň vyjadřování či odolnost vůči stresu.

### ➤ **Individuální či skupinové řešení problémů**

Tato technika se prolíná s oběma předcházejícími. Možným nedostatkem je nalezení dostatečného počtu problémů. Organizace má možnost rozpoznat uchazečovu schopnost řešit problémy a následně obhajovat svá tvrzení.

### ➤ **Řízení porady**

Jde o skupinovou diskusi s hraním rolí, kdy roli moderátora hraje jeden z uchazečů. Je vhodné této techniky využít spíše při malém počtu účastníků.

### ➤ **Třídění došlé pošty**

Při využití této techniky se zjišťuje uchazečova rychlost a výdrž. Účastníci musí při limitovaném intervalu roztřídit různé dokumenty, směrnice, memoranda s pracovním i soukromým obsahem. Po roztřídění této pošty uchazeč musí zdůvodnit, proč právě takhle konal.

### ➤ **Manažerské hry**

Využívá se nejrozumnějších her, např. k terapeutickým účelům, utváření týmů, řešení případových studií, vyřizování stížností, tisková konference aj. V poslední době se často provádí řešení modelových situací na počítači. Ustavičně vznikají nové manažerské hry. Díky realizaci těchto her má organizace možnost zjistit schopnost rozhodovat se, schopnost týmové práce či počínání si ve stresových situacích.

### ➤ **Řízený rozhovor**

Tento rozhovor má pevně stanovenou strukturu a vede ho odborník. Slouží převážně k nalezení a doplnění chybějících poznatků o uchazeči. Dalším důvodem je poskytnutí první zpětné vazby. Je nesmírně důležité s účastníky jednat přívětivě a citlivě a také jim umožnit objasnění některých situací (Montag, 2002).

Mezi hlavní **výhody** této metody patří komplexnost a mnohostrannost hodnocení, flexibilita a učení se. Všichni účastníci assessment centre získávají nové zkušenosti, které pak



mohou uplatnit jinde. Další výhodou je zpětná vazba. Ta zvyšuje efekt učení se a přináší názor zvenku. I u této metody existují **nevýhody**, do nichž se řadí vynaložení finančních prostředků a času. Příprava, samotné hodnocení a sumarizace výsledků jsou opravdu časově náročné. Z důvodu vysoké nákladnosti využívají AC většinou jen bohaté organizace. Za jiné nevýhody se považuje riziko chabé výzvy a simulační riziko. Riziko chabé výzvy představuje, že vytvořené prostředí uchazeče AC dostatečně nemotivuje tak jako skutečné pracovní prostředí (Hroník, 2002).

#### **2.4.4 Úloha personálního útvaru a vedoucích zaměstnanců**

Vedoucí zaměstnanci v procesu výběru zaměstnanců hrají důležitou roli. Právě oni zodpovídají za práci na dané pracovní pozici. Spolupracují při volbě metod výběru a samotném plánování postupu výběru zaměstnanců. Konají rozhovory s uchazeči a následně rozhodují o přijetí, či nepřijetí daného uchazeče (Koubek, 2007).

Personální útvar navrhuje metody výběru. Zjišťuje spolehlivost kritérií výběru. Shromažďuje všechny potřebné dokumenty a doporučuje vedoucím zaměstnancům vhodného uchazeče. Administrativně a organizačně tedy zabezpečuje výběr zaměstnanců (Koubek, 2007).

### **2.5 Rozhodnutí**

Po sběru potřebných informací o uchazečích nastává konečné rozhodnutí, koho přijmout na danou pozici. V případě využívání více výběrových metod, je nutné, aby si organizace stanovila váhu získaných informací z každé metody. Zaměstnavatel si vytvoří seznam se seřazenými uchazeči. Na základě toho si vybere nejvhodnějšího kandidáta. Pokud jsou nějaké nepřesnosti v hodnocení, nadále se diskutuje. Může se stát, že je potřeba dalšího získání informací (Foot, Hook, 2005).

S rozhodováním není kam spěchat. Není řečeno, že organizace musí po využití metod výběru zaměstnanců dojít k závěru ve stejný den. Nejlepším řešením je utřídit si myšlenky a rozhodnout o uchazečích následující den. Tímto způsobem se eliminují případné chyby v rozhodnutí (Dale, 2007).

Nejlépe je postupovat tak, že se prvně vyřadí nevhodní uchazeči. Je dobré mít sepsáno, proč zrovna tito uchazeči nesplňují požadavky. Následně by měla být vytvořena matice hodnocení, která je základem pro rozhodování. Je nepravděpodobné, že organizace získá zcela dokonalého uchazeče. Výstupem celého procesu získání a výběru zaměstnance je konečné rozhodnutí o přijetí nejlepšího uchazeče. Organizace by ho měla ihned kontaktovat,

protože se může stát, že vybraný uchazeč nakonec nabídku nepřijme. V tomto případě organizace musí informovat následujícího vhodného uchazeče. Organizace by měla všechny odmítnuté uchazeče o výsledcích vyrozumět (Dale, 2007).

## **Shrnutí**

V teoretické části bylo nastíněno, jak důležité je řízení lidských zdrojů. V případě nedostatku zaměstnanců se organizace zaměřuje na proces získávání a výběru zaměstnanců. Není jednoduché jen tak získat a správně vybrat vhodného uchazeče. Je nezbytné, aby si organizace stanovila požadavky a kritéria na danou pracovní pozici. Také je nutné, aby si uvědomila, zda bude vybírat z vnitřních či vnějších zdrojů.

Dále bylo v teoretické části popsáno všech dvanáct na sebe navazujících kroků získávání zaměstnanců. Jak bylo již zmíněno, existuje několik metod procesu získávání zaměstnanců. Záleží jen na organizaci, jakou metodu zvolí. Případně může kombinovat i více metod dohromady.

Poté byl objasněn samotný výběr zaměstnanců, popsán postup tohoto procesu. Byly vymezeny druhy kritérií výběru. Následně byly v práci nastíněny možné metody tohoto výběru. Čím dál více se dnes využívá assessment centre, proto byla tato metoda podrobněji vylíčena.

V závěru teoretické části byl zmíněn konečný a velmi důležitý krok celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, tedy rozhodnutí.

V této celé části se vychází z knižních publikací a tří internetových zdrojů.

### 3 Charakteristika organizace

Havířov je statutárním městem. Leží v poloviční vzdálenosti mezi Ostravou a Českým Těšínem. Z hlediska správní stránky se dělí na několik částí, a to na Město, Šumbark, Podlesí, Životice, Bludovice, Prostřední Suchá, Dolní Suchá a Dolní Datyně.

Postavení a působnost Magistrátu města Havířov je vymezena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Zastává samostatnou a přenesenou působnost v základním rozsahu pro územní obvod města Havířov a také přenesenou působnost v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností a pověřeného obecního úřadu v územním obvodu města Havířova a obcí Albrechtice, Těrlicko, Horní Bludovice a Horní Suchá.

Organizační strukturu tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník, další zaměstnanci 13 odborů a 4 samostatných oddělení. Mezi odbory spadá odbor ekonomický, organizační, investiční výstavby, komunálních služeb, právních služeb, sociálních věcí, správy majetku, školství a kultury, vnitřních věcí, územního rozvoje, životního prostředí, stavební a silniční správní úřad, živnostenský úřad. Samostatnými odděleními jsou kancelář primátora, oddělení kontroly, oddělení strategického rozvoje a tiskové oddělení. Schéma organizační struktury je dáno v příloze č. 1.

Celkově magistrát zaměstnává 296 zaměstnanců včetně 11 zaměstnanců na dobu určitou pro realizaci projektů Evropské unie.

#### 3.1 Činnosti jednotlivých odborů a samostatných oddělení

**Odbor komunálních služeb** zastává činnost dopravního úřadu v oblasti MHD města Havířova. Dále provádí samosprávnou činnost v oblasti životního prostředí, odpadového hospodářství, hřbitovnictví. Také se podílí na rozvoji energetiky.

**Odbor právních služeb** poskytuje právní službu pro potřeby samotného magistrátu a příspěvkové organizace zřízené městem Havířov. Taktéž se zaměřuje na exekuce nepeněžitých plnění.

**Odbor správy majetku** vykonává evidenci, správu a nakládá s majetkem města.

**Odbor investiční výstavby** zajišťuje investorskou činnost, realizaci výstavby, kolaudaci a případné reklamační řízení.

**Organizační odbor** provádí státní správu na úseku místních poplatků, exekučního řízení, povolování loterií či jiných výher, vydává výpisy z rejstříku trestů. Z hlediska samosprávy zabezpečuje spisovou a informační službu, administrativní a technický chod magistrátu.

**Odbor životního prostředí** se zaměřuje na ochranu životního prostředí, zvířat, ovzduší a na oblast lesů, vodního hospodářství, rybářství, myslivosti a odpadového hospodářství.

**Odbor územního rozvoje** vykonává správu v oblasti územního plánování, architektonického a urbanistického rozvoje města.

**Odbor vnitřních věcí** provádí všeobecnou vnitřní správu města, např. se jedná o matriku, sňatky, vydávání všech potřebných dokladů.

**Odbor školství a kultury** zpracovává rozpisy finančních prostředků pro školy. Zajišťuje provoz mateřských a základních škol, činnost pro rozvoj sportu a kultury, realizuje údržbu kulturních památek.

**Stavební a silniční správní úřad** se např. zabývá vydáváním stavebního povolení, kolaudačního souhlasu, rozhodnutí o odstranění stavby, vykonává stavební dohled nad místními komunikacemi aj.

**Ekonomický odbor** provádí roční vyúčtování hospodaření města, zabývá se financemi a vedením účetnictví.

**Odbor sociálních věcí** se zaměřuje na sociální služby, poskytování péče seniorům a osobám zdravotně postiženým.

**Živnostenský úřad** vykonává správu v oblasti živnostenského podnikání.

**Oddělení kancelář primátora** zajišťuje prezentaci města Havířova a organizuje vztahy s partnery města.

**Oddělení kontroly** provádí kontrolu nad příspěvkovými organizacemi a jejich hospodařením s majetkem.

**Oddělení strategického rozvoje** se zaměřuje na přípravu a realizaci strategie regionálního rozvoje. Zabezpečuje úkoly jednotlivých samosprávních činností města. Taktéž se podílí na získávání mimorozpočtových zdrojů.

**Tiskové oddělení** zabezpečuje komunikaci s médii a veřejností. Takto se spolupodílí na reprezentaci města.

**Personální a mzdové oddělení** spadá do organizačního odboru. Hlavní činností tohoto oddělení jsou personální záležitosti. Jedná se např. o výplaty zaměstnancům, uzavírání pracovních smluv s novými zaměstnanci (Havířov city, 2012).

## **4 Analýza současného stavu**

Tato část je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců na Magistrátu města Havířov. Jak je již zmíněno výše, magistrát má 13 odborů a 4 samostatná oddělení. Každý odbor a oddělení se zaměřuje na jinou činnost. Proto tedy požadavky na uchazeče jsou odlišné dle správních činností odborů a oddělení. Získáváním a výběrem zaměstnanců se zabývají vedoucí odborů a oddělení. Tito vedoucí sepisují požadavky na pracovní pozici. Vedoucí úřadu vypisuje výběrové řízení. Zbytek agendy zpracovává personální a mzdové oddělení. Hlavním úkolem tohoto oddělení je připravit všechny potřebné dokumenty pro získávání a výběr zaměstnanců.

Magistrát se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Úředníkem je fyzická osoba s trvalým pobytem v České republice, která dosáhla věku 18-ti let a je bezúhonná a způsobilá k právním úkonům. Za bezúhonnou osobu se nepovažuje fyzická osoba, která spáchala úmyslně trestný čin nebo trestný čin související s výkonem veřejné správy. Vedoucí úředník musí splňovat stejné předpoklady jako úředník. Navíc musí mít nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku či ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku (Zákon č.312/2002 Sb., 2002).

Magistrát města Havířova získává a vybírá zaměstnance nejen do přímých pozic na tomto úřadě, ale také vypisuje výběrové řízení a na základě jejich výsledků dosazuje zaměstnance do vedoucích pozic různých institucí spadajících pod vedení magistrátu. Jedná se např. o městskou policii, základní a střední školy, technické služby města Havířov.

### **4.1 Zdroje zaměstnanců magistrátu**

Magistrát využívá vnějších i vnitřních zdrojů. Zaměstnanci, kteří jsou na nižších pozicích mají možnost povýšení. Zaměstnanci, jež získali nové znalosti a dovednosti, mohou vykonávat náročnější práci. Magistrát takto šetří na nákladech potřebných pro zaškolení nového zaměstnance. Navíc daný zaměstnanec již dobře zná chod magistrátu a naopak magistrát ví o slabých a silných stránkách zaměstnance. Z vnějších zdrojů magistrát zaměstnává volné pracovní síly na trhu práce i čerstvé absolventy škol. Magistrát tak rychleji získá nové názory, pohledy a zkušenosti zaměstnanců.

## **4.2 Kroky získávání zaměstnanců Magistrátu města Havířov**

### **1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců**

V posledních dvou letech magistrát vychází ze svých strategických plánů. Na základě nich určuje, zda je nutné zvýšit, či snížit počet zaměstnanců jednotlivých oddělení a odborů. V loňském roce tak přešlo 23 osob z odboru sociálních věcí na úřad práce. Také se vychází ze samotné vnitřní potřeby. Jedná se o zástup za mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou, dlouhodobou nemoc, odchod do důchodu apod.

### **2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

Všichni vedoucí jednotlivých odborů a oddělení se také zabývají personálními záležitostmi. Sepisují přesné požadavky na pracovní místo. Dochází ke specifikaci pracovního místa a pracovních podmínek. Tito vedoucí taktéž vytvářejí tzv. návrhy na přijetí do pracovního poměru a návrhy na platové zařazení.

### **3. Zvážení alternativ**

Magistrát zaměstnává pracovníky na dobu neurčitou. Ve výjimečných případech, jako je zástup za mateřskou dovolenou, rodičovskou dovolenou, dlouhodobou nemoc, se uzavírá se zaměstnanci pracovní smlouva na dobu určitou. V tomto případě je nutné uvést tento důvod do pracovní smlouvy. Objevují se zde i dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Dle zákoníku práce je magistrát u dohody o pracovní činnosti omezen maximálně polovinou týdenní pracovní doby. U této dohody je vymezena pracovní činnost, sjednaná odměna a je zde možnost využití 15-ti denní výpovědní lhůty. Zatímco dohoda o provedení práce se využívá při jednorázové činnosti a magistrát je dle zákoníku práce omezen maximální dobou 300 hod. ročně.

### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa**

Magistrát sepisuje přesné požadavky na zaměstnance. Jelikož se magistrát člení na 13 odborů a 4 samostatná oddělení, má každý odbor a oddělení jiné požadavky dle správní činnosti. Všichni uchazeči o pracovní místo na magistrátu musí splňovat základní předpoklady dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků.

Uchazeč na základě požadavků zváží, zda se na danou pracovní pozici hodí, či nehodí.

## **5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů**

Vedoucí magistrátu zvažuje, zda je vhodnější získat na pracovní pozici zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. Pokud má vnitřní zdroj předpoklady pro pracovní místo, je toto využití snadnější. V opačném případě se magistrát zaměří na získání a výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů. To však navyšuje náklady a není vůbec jisté, zda magistrát získá vhodného zaměstnance.

## **6. Volba metod získávání zaměstnanců**

Magistrát města Havířov využívá těchto metod získávání zaměstnanců:

### **➤ Internet**

Na stránkách [www.havirov-city.cz](http://www.havirov-city.cz) se vystavuje nabídka práce. V dnešní době má již většina domácností přístup k internetu, proto i magistrát využívá této efektivní metody získávání zaměstnanců.

### **➤ Úřední deska**

Uveřejnění nabídky práce na úřední desce vychází ze zákona. Navíc nabídky práce si takto všimnou i současní zaměstnanci magistrátu. Ti mohou informovat své známé a rodinné příslušníky. Zvyšuje se tak možnost získání vhodného uchazeče. Na tuto metodu nevynakládá magistrát přílišné finanční prostředky.

### **➤ Úřad práce**

Ještě v minulém roce magistrát využíval této metody. Od roku 2012 tomu však není. Tento pokyn vzešel z ministerstva práce a sociálních věcí.

### **➤ Přímé oslovení vyhládnutého jedince**

Stává se, že je zaměstnanci magistrátu doporučeno, aby se zúčastnil výběrového řízení. Pokud zaměstnanci skončí pracovní poměr na dobu určitou, je možné, že je opět kontaktován na zástup někoho jiného.

### **➤ Uchazeči se nabízejí sami**

Aniž by magistrát hledal nového zaměstnance, sami uchazeči ho navštěvují. V tomto případě je uchazeči doporučeno, ať sleduje internetové stránky a ihned po uveřejnění nabídky práce si podá přihlášku.

### ➤ **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Chce-li magistrát získat nového zaměstnance, stávající zaměstnanci mohou informovat své známé a blízké o volné pracovní pozici. Zjistí si informace o povaze pracovního místa. Zaměstnanci doporučují většinou vhodné uchazeče, neboť si nechtějí pokazit dobré jméno a ztratit důvěru magistrátu.

## **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Uchazeč k zaměstnání podává na magistrát písemnou přihlášku (příloha č. 2), která je dostupná na internetových stránkách magistrátu. Je formalizována a obsahuje:

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození uchazeče,
- státní příslušnost uchazeče,
- místo trvalého pobytu,
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana,
- datum a podpis uchazeče.

K této přihlášce je nutné přiložit strukturovaný životopis, ve kterém uchazeč uvede informace o dosavadních zaměstnáních, odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností. Dále se požaduje výpis z evidence Rejstříku trestů, ne však starší než 3 měsíce. Tento výpis je možné získat na stránkách CZECHPOINTU. U cizích státních příslušníků se přikládá obdobný doklad vydaný domovským státem. Pokud však tento doklad domovský stát nevydává, musí se doložit bezúhonnost čestným prohlášením. Posledním dokumentem, který magistrát žádá, je ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

## **8. Formulace nabídky práce**

V nabídce práce je popsáno a specifikováno pracovní místo. Nabídka práce obsahuje:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- výčet dokladů, které uchazeč připojí k přihlášce,
- požadavky na pracovní pozici,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky,



- místo a způsob podání přihlášky,
- adresu přijetí přihlášky (Zákon č. 312/2002 Sb., 2002).

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici vedoucího odboru sociálních věcí přikládám v příloze č. 3.

## **9. Uveřejnění nabídky práce**

Magistrát uveřejňuje nabídku práce na úřední desce a webových stránkách. Nabídka práce se vyvěsí nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek uchazečů. Za tuto činnost zodpovídá vedoucí úřadu (Zákon č. 312/2002 Sb., 2002).

## **10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Uchazeči zasílají dokumenty poštou nebo je odevzdají přímo na podatelnu magistrátu. Pokud uchazeč k přihlášce nepřipojí všechny potřebné dokumenty a je malý počet uchazečů, je vedoucím úřadu vyzván k doplnění těchto dokumentů. Přihlásí-li se více uchazečů, je uchazeč, který neuvedl veškeré informace, vyškrtnut.

## **11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a vstupní test**

Dle zaslaných životopisů vedoucí magistrátu roztrídí uchazeče na vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou následně pozváni k písemnému testu. Ten se skládá přibližně z 25 otázek týkajících se zákonů a nařízení. Náplň testu je odvozena od správní činnosti odboru a požadavků na uchazeče. Ukázku vstupního testu pro odbor vnitřních věcí přikládám v příloze č. 4. Nevhodní uchazeči jsou vyrozuměni o jejich nepřijetí vždy doporučeně poštou.

## **12. Vytvoření seznamu vhodných uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

Vedoucí magistrátu vypracuje seznam nejvhodnějších uchazečů, kteří prošli vstupním testem. Ti jsou následně pozváni k výběrovému pohovoru. Výsledkem je abecedně uspořádaný jmenný seznam. Počet uchazečů je různý. Pokud je potřeba pracovní místo obsadit co nejrychleji, mohou být tito uchazeči informováni telefonicky. Jinak se pozvánka k výběrovému pohovoru zasílá doporučeně poštou.

### 4.3 Výběr zaměstnanců

Dle zákona č. 312/2002 Sb. je výběrové řízení podmínkou pro jmenování do funkce vedoucího úřadu, vedoucího úředníka a pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení obsahuje:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- výčet dokladů, které uchazeč připojí k přihlášce,
- požadavky na pracovní pozici,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- místo a způsob podání přihlášky,
- adresu přijetí přihlášky.

Výběrové řízení vyhláší vedoucí úřadu na úřední desce magistrátu nejméně 15 dnů před konáním. Pokud se jedná o výběrové řízení na pozici vedoucího úřadu, vyhláší oznámení hejtman, primátor či starosta.

#### 4.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Magistrát města Havířov využívá jedinou metodu výběru zaměstnanců, a to výběrový pohovor.

##### Výběrový pohovor

Pokud uchazeč projde vstupním testem, je pozván k pohovoru. Pro magistrát je pohovor hlavní metodou výběru zaměstnanců. Využívá této efektivní metody a má tedy možnost osobně uchazeče poznat. Cílem pohovoru je zjistit požadavky, dovednosti, komunikační schopnosti uchazeče a také jeho pečlivost a důslednost.

Uchazeče hodnotí **výběrová komise**, která se skládá z minimálně tří členů. Výběrovou komisi tvoří vedoucí magistrátu, vedoucí a úředník odboru, pro který se dané výběrové řízení vypisuje. Jednání výběrové komise je veřejnosti nepřístupné. Výběrová komise jedná, je-li přítomná nadpoloviční většina všech jejích členů. Pohovor trvá maximálně 30 minut.

Členové komise se na pohovor připravují tím, že si pročítají všechny došlé dokumenty. Čili znají předem uchazečovu kvalifikaci a praxi. V průběhu pohovoru si každý člen komise píše zápisky k danému uchazeči. Po skončení všech pohovorů se komise

na základě svých poznámek rozhodne, který uchazeč je nejvhodnější. Stanovuje si pořadí uchazečů. Výsledky jsou uchazečům sděleny do 2 dnů, a to telefonicky.

Každý člen komise může uchazeči pokládat otázky. Z hlediska odborné stránky se komise nejčastěji ptá na otázky týkající se zákona dle správní činnosti. Dále je uchazečům zadán praktický úkol, který musí řešit. Další nejčastější otázky jsou např.:

- Kdy uchazeč může nastoupit do zaměstnání?
- Zda-li je uchazeč seznámen s výši platu, pokud ne, jaká je jeho představa?
- Proč uchazeč odešel z předchozího zaměstnání?
- Jaké má zkušenosti s předchozím zaměstnáním?

Během pohovoru mají všichni členové komise možnost pozorovat vystupování a chování uchazeče. Členové komise takto posuzují nejen uchazečovu kvalifikaci, ale také zda uchazeč zapadne do pracovního týmu.

Výběrová komise vytvoří písemnou zprávu o posouzení uchazečů. Ta obsahuje údaje o složení výběrové komise, seznam a pořadí uchazečů. Tuto zprávu podepíše všichni členové výběrové komise.

#### ➤ **Reference**

Hodnocení uchazeče předchozím zaměstnavatelem není podmínkou pro přijetí na magistrát. Zda-li uchazeč chce reference připojit k přihlášce, tak může.

## **4.4 Rozhodnutí**

Na základě zjištěných informací o uchazečích se vybere nejlepší. Tedy ten, který prošel vstupním testem a nejlépe výběrovým pohovorem. Prokázal své schopnosti a dovednosti na danou pracovní pozici.

Může se stát, že je přijat uchazeč, který nemá potřebnou kvalifikaci. Tento uchazeč však vyhovuje po všech jiných stránkách. Podmínkou tohoto přijetí je doplnění příslušného vzdělání, a to maximálně do 3 let.

Uchazeči, kteří se zúčastnili pohovoru a v konečném rozhodnutí neuspěli, jsou o tomto výsledku informováni telefonicky. Těmto uchazečům se dokumenty zasílají zpět a nevedou se již dále v evidenci. Pokud se vypíše jiné výběrové řízení, uchazeči musí znovu zaslat potřebné dokumenty. Přijatý uchazeč je taktéž informován telefonicky. Jestliže souhlasí, pak je s tímto uchazečem podepsána pracovní smlouva. Tuto záležitost již vyřizuje personální a mzdové oddělení.

Do 15 dnů od uzavření pracovní smlouvy s nejvhodnějším uchazečem vedoucí úřadu vytvoří zprávu o hodnocení uchazečů. Ta obsahuje přehled uchazečů, seznam nevhodných uchazečů, stručný popis způsobu hodnocení uchazečů a označení přijatého uchazeče. Dle zákona je vedoucí úřadu povinen umožnit nahlédnout do zprávy všem uchazečům.

#### **4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Hlavním cílem dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci Magistrátu města Havířov bylo zjistit jejich názory na současný stav průběhu získávání a výběru zaměstnanců. Dotazník obsahuje celkově 18 otázek, z toho jsou 3 otázky identifikační. Jde o otázky týkající se pohlaví zaměstnance, jeho dosaženého vzdělání a věku. Zcela anonymní dotazník (příloha č. 5) byl personální pracovníci magistrátu elektronicky rozeslán 110 zaměstnancům. Přičemž se vyplněných dotazníků vrátilo celkem 50. Tento poměrně nízký počet vrácených dotazníků je zřejmě z důvodu, že na magistrátu pracuje spousta zaměstnanců více jak 5 let. Před těmito lety se způsob výběru zaměstnanců lišil od současného stavu.

K vyhodnocení dotazníku bylo využito programu Microsoft Office Excel, díky němuž byly odpovědi graficky vyjádřeny. A následně mnou slovně okomentovány.

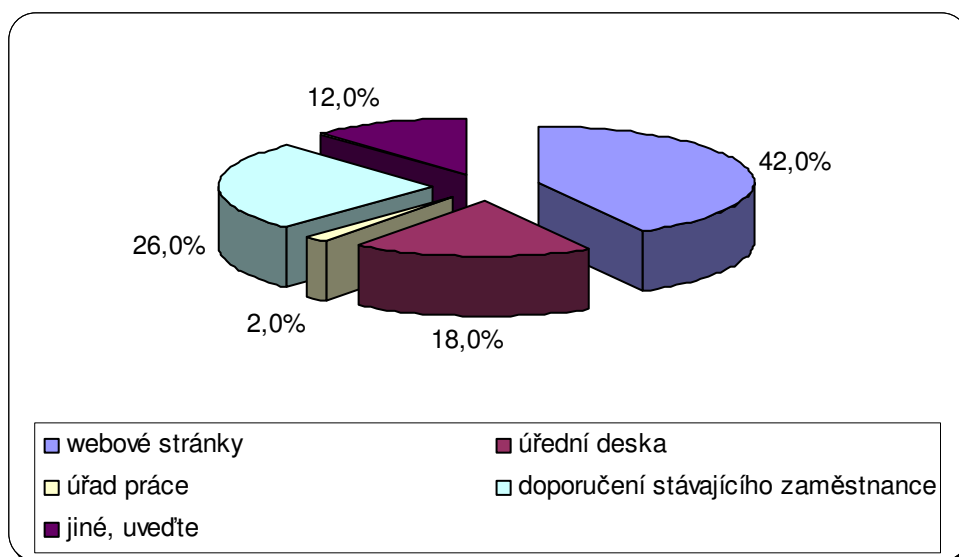
Na všechny otázky zaměstnanci odpověděli následovně:

##### ***1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce?***

Díky této otázce bylo zjištěno, odkud se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě. Respondenti si měli možnost vybrat ze čtyř odpovědí. V případě nezvolení jedné z nabízených odpovědí, mohli uvést odpověď vlastní.

Z níže uvedeného *grafu 4.1* vyplývá, že nejčastěji se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě z webových stránek. Tuto možnost označilo 21 respondentů (42 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo doporučení stávajícího zaměstnance, celkový počet respondentů je 13 (26 %). Možnost úřední desky označilo 9 respondentů (18 %). Pouze jeden respondent (2 %) odpověděl, že se o pracovním místě dozvěděl z úřadu práce. 6 respondentů (12 %) uvedlo svou vlastní odpověď, konkrétně tedy zjištění informací o volném pracovním místě od známých či rodiny.

**Graf 4.1 Metody, kterými se zaměstnanci dozvěděli o pracovním místě**



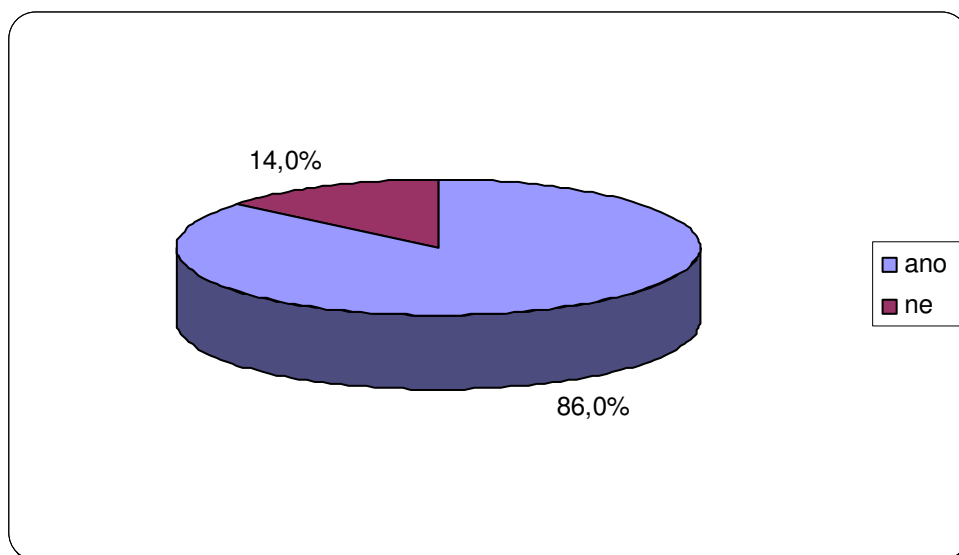
Zdroj: Vlastní zpracování

## **2. Vyhovoval Vám způsob uveřejnění nabídky práce?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovoval způsob uveřejnění nabídky práce. Zda-li by neuvítali i jiný způsob. Respondenti na tuto otázku odpovídali *ano*, *ne*. V případě, že označili odpověď *ano*, přešli automaticky na otázku č. 4.

43 respondentů (86 %) označilo, že způsob uveřejnění nabídky práce jim vyhovoval. Pouze 7-mi respondentům (14 %) tento způsob nevyhovoval.

**Graf 4.2 Spokojenost se způsobem uveřejnění nabídky práce**

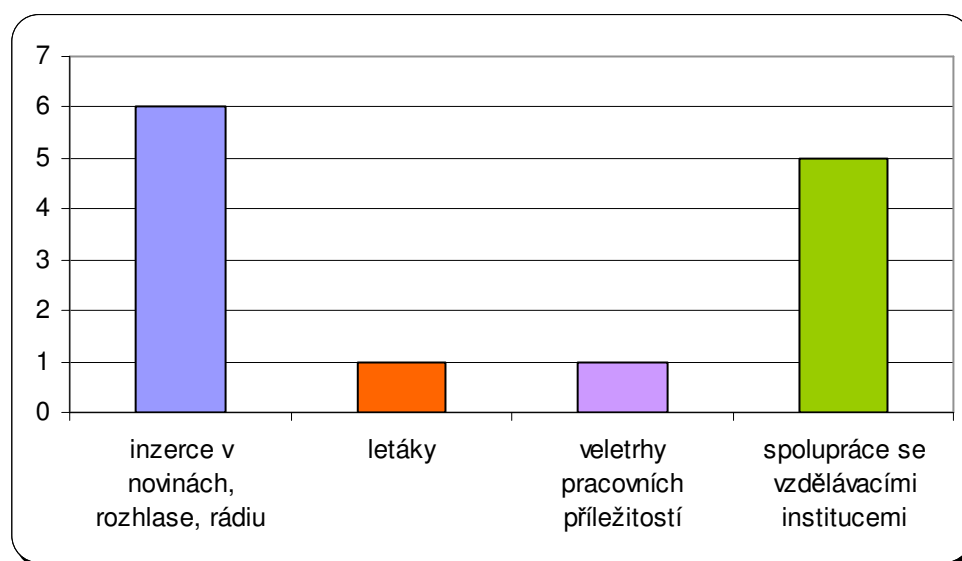


Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Jaké další způsoby uveřejnění nabídky práce by podle Vás měl magistrát využívat?

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce č. 2 označili odpověď *ne*. Tedy již uvedených 7 respondentů (14 %). V této otázce respondenti mohli označit více odpovědí. Na výběr měli ze čtyř možných odpovědí. Nejčastěji označili možnost inzerci v novinách, rozhlase a rádiu (6 respondentů, 86 %). Druhou nejčastěji uvedenou odpovědí je spolupráce se vzdělávacími institucemi (5 respondentů, 71 %). Následně jeden respondent (14 %) označil možnost letáky a veletrhy pracovních příležitostí.

**Graf 4.3 Jiné možné způsoby uveřejnění nabídky práce**



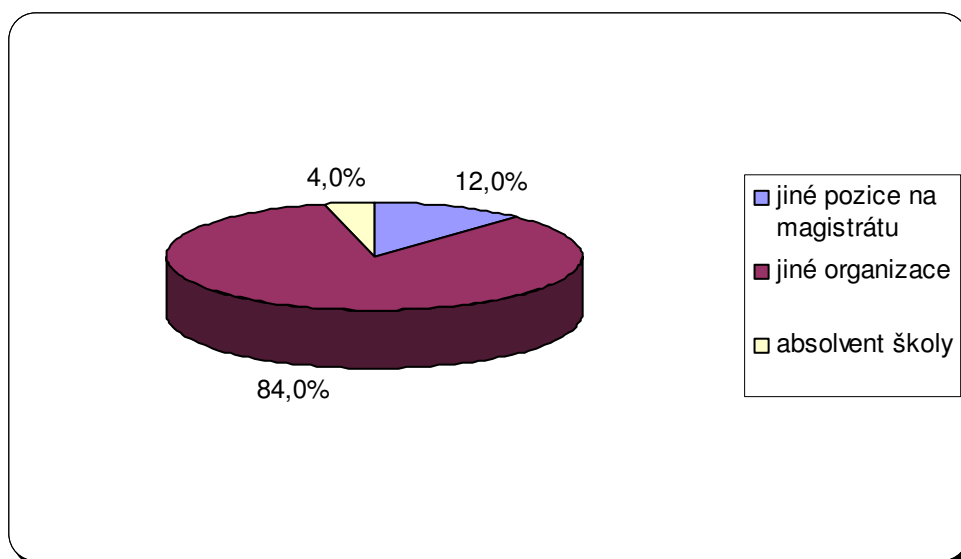
Zdroj: Vlastní zpracování

### 4. Na danou pracovní pozici jste se přihlásil z:

Tato otázka zjišťovala obsazenost volného pracovního místa z vnitřních či vnějších zdrojů. Respondenti měli možnost vybrat si ze tří možných odpovědí.

Z velké části je obsazováno pracovní místo z vnějších zdrojů. Tuto možnost označilo 44 respondentů (88 %). Zbývajících 6 respondentů (12 %) přešlo z jiné pracovní pozice.

**Graf 4.4 Vnitřní a vnější zdroje**



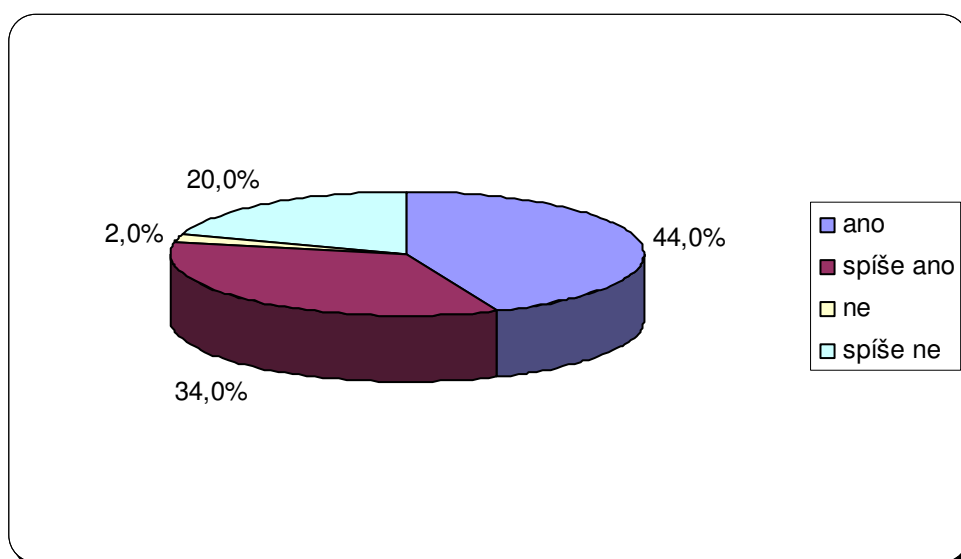
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **5. Měl/a jste dostatek informací o pracovní pozici?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda byli zaměstnanci dostatečně informováni o pracovním místě. Respondenti měli možnost si vybrat jednu ze čtyř nabízených odpovědí. V případě, že některý z respondentů odpověděl *ano* či *spíše ano*, přešel na otázku č. 7.

Odpověď *ano* zaškrtnulo 22 respondentů (44 %), *spíše ano* 17 respondentů (34 %). Pouze jeden respondent (2 %) uvedl, že neměl dostatečné informace. Odpověď *spíše ne* označilo 10 respondentů (20 %).

**Graf 4.5 Dostatek informací o pracovní pozici**



Zdroj: Vlastní zpracování

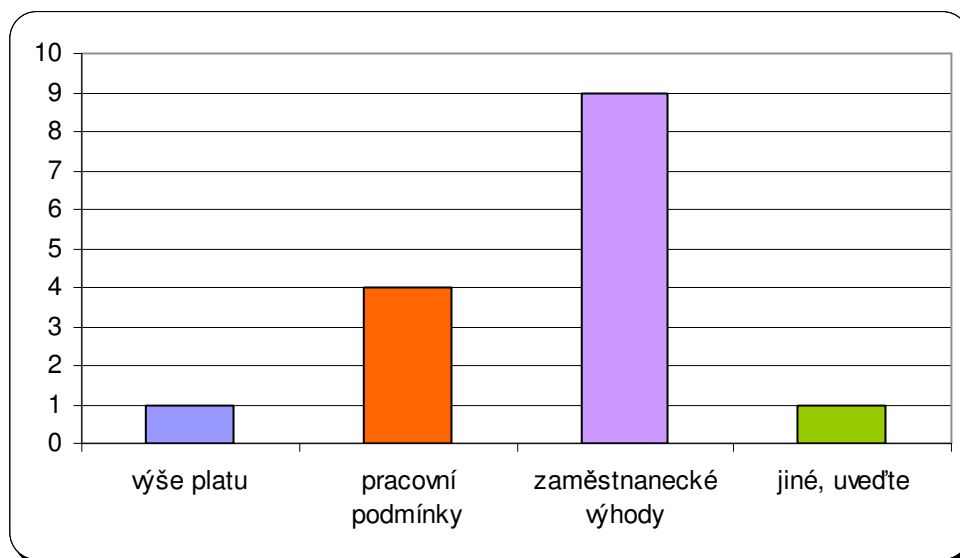


## 6. Jaké informace Vám scházely?

Na tuto otázku odpověděli respondenti, kteří neměli dostatek informací o pracovním místě. Tedy v této otázce pokračovalo 11 respondentů (22 %). Tito respondenti mohli vybrat i více odpovědí ze čtyř možných. Také měli možnost uvést svou vlastní odpověď.

Zaměstnancům nejčastěji chyběly zaměstnanecké výhody. Celkově 9 respondentů (82 %) označilo tuto možnost. Čtyřem respondentům (36 %) scházely pracovní podmínky. Pouze jeden respondent (9 %) označil výši platu. Taktéž jeden respondent (9 %) uvedl svou vlastní odpověď, a to okruh pracovních povinností.

**Graf 4.6** Informace, které scházely v nabídce práce



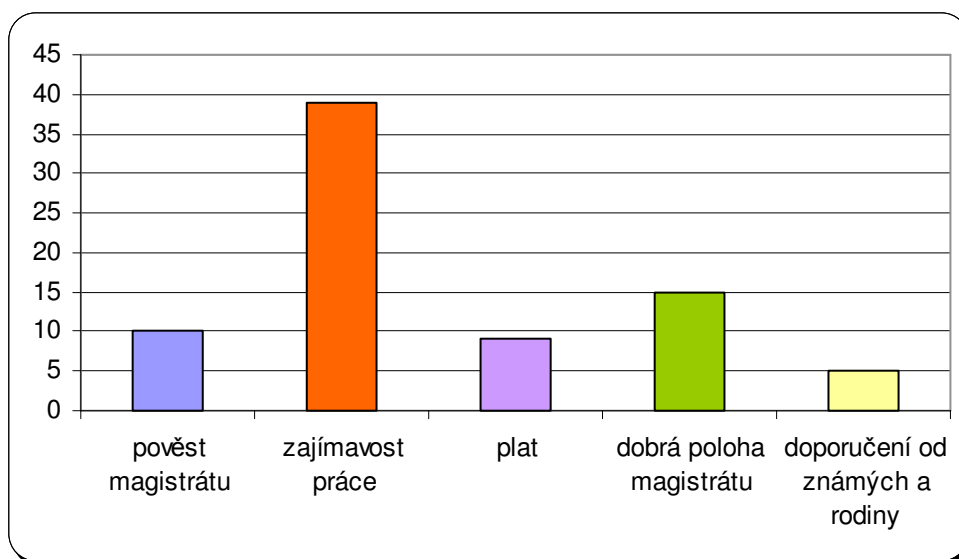
Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Co Vás přimělo přihlásit se na magistrát?

Smyslem této otázky bylo zjistit, co vedlo zaměstnance se přihlásit právě na magistrát. Na výběr měli respondenti pět možných odpovědí. Mohli uvést i více odpovědí najednou.

Z grafu 4.7 je zřejmé, že hlavním důvodem, proč se zaměstnanci ucházeli o pracovní místo, byla zajímavost práce. Takto odpovědělo 39 respondentů (78 %). Pro 15 respondentů (30 %) byla druhým důvodem dobrá poloha magistrátu. 10 respondentů (20 %) označilo pověst magistrátu. Zatímco 9 respondentů (18 %) uvedlo plat. Možnost doporučení od známých a rodiny označilo 5 respondentů (10 %).

**Graf 4.7 Důvody zaměstnanců k ucházení se o pracovní místo**



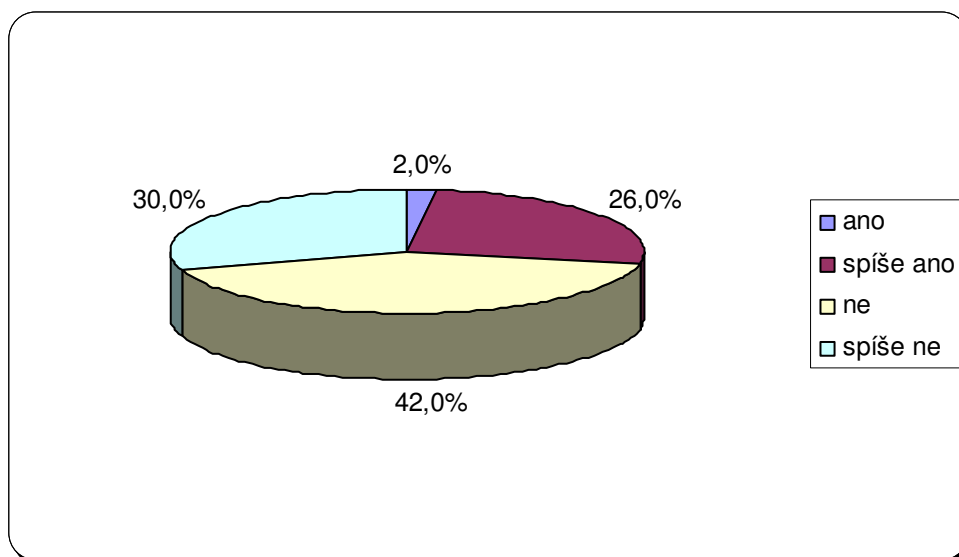
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **8. Zdál se Vám vstupní test obtížný?**

Prostřednictvím této otázky bylo zjištěno, zda byl pro zaměstnance vstupní test obtížný. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí, z nichž mohli označit pouze jednu.

Pro 21 respondentů (42 %) nebyl vstupní test obtížný. Možnost *spíše ne* označilo 15 respondentů (30 %). Naopak 13 respondentů (26 %) uvedlo, že vstupní test byl spíše obtížný. Pouze jednomu respondentovi (2 %) se zdál vstupní test zcela obtížný.

**Graf 4.8 Obtížnost vstupního testu**



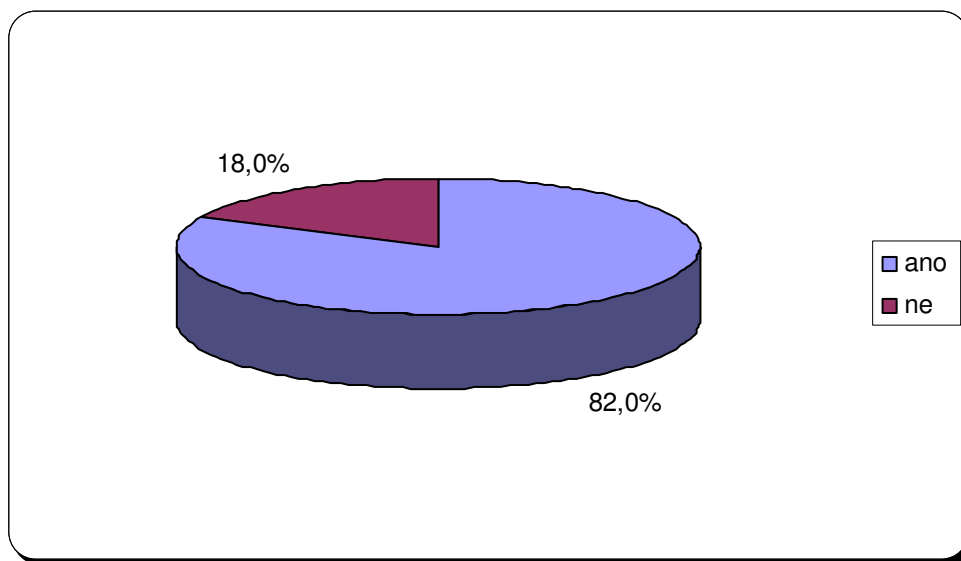
Zdroj: Vlastní zpracování

### 9. Přípravoval/a jste se na výběrový pohovor?

U této otázky, která zjišťovala připravenost zaměstnanců na výběrový pohovor, respondenti odpovídali buď *ano* nebo *ne*. V případě, že respondenti odpověděli *ne*, přešli na otázku č. 11.

Většina respondentů odpověděla ano, dohromady 41 respondentů (82 %). Pouze 9 respondentů (18 %) se na výběrový pohovor vůbec nepřipravovalo.

**Graf 4.9** Připravenost na výběrový pohovor



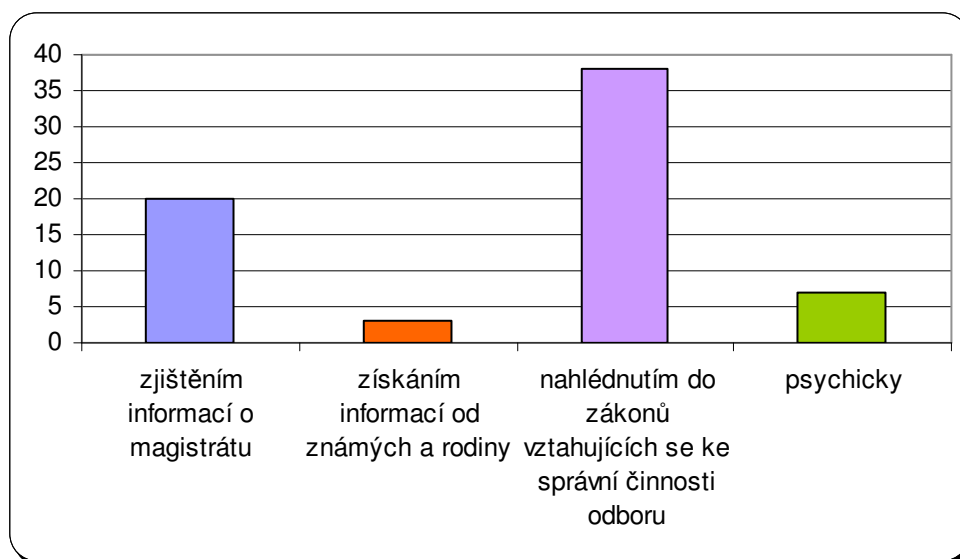
Zdroj: Vlastní zpracování

### 10. Jakým způsobem jste se připravoval/a na výběrový pohovor?

V této otázce respondenti uváděli, jakým způsobem se připravovali na výběrový pohovor. Tato otázka obsahovala čtyři možné odpovědi, přičemž respondenti mohli uvést i více odpovědí najednou. Touto otázkou pokračovalo 41 respondentů (82 %).

V níže uvedeném *grafu 4.10* je zřejmé, že nejčastěji se respondenti na výběrový pohovor připravovali nahlédnutím do zákonů vztahujících se ke správní činnosti odboru. Tuto možnost uvedlo 38 respondentů (93 %). Následně 20 respondentů (49 %) uvedlo, že si zjistili informace o magistrátu. Psychicky se připravovalo na výběrový pohovor pouze 7 respondentů (17 %). Jen 3 respondenti (7 %) si získali informace od známých či rodiny.

**Graf 4.10 Způsoby přípravy na výběrový pohovor**



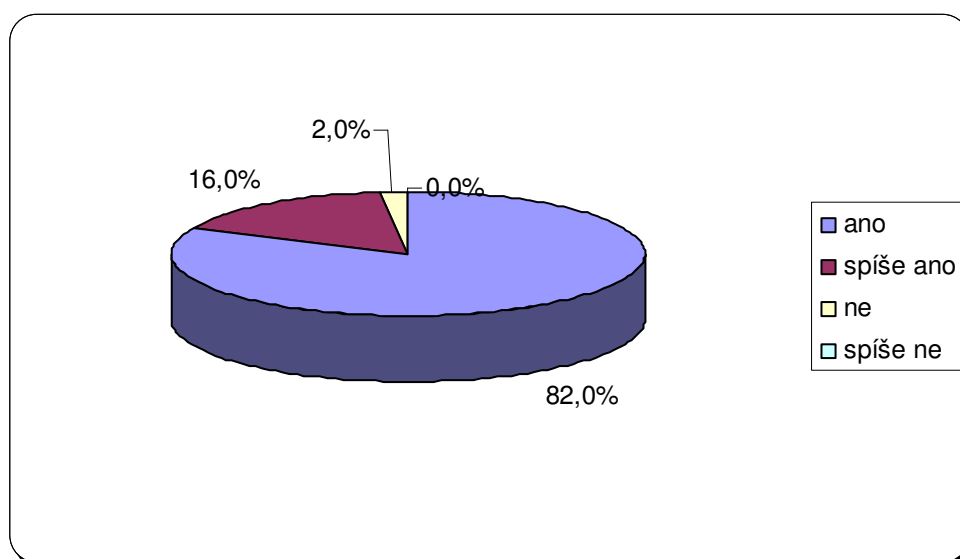
Zdroj: Vlastní zpracování

### **11. Byla dle Vašeho názoru výběrová komise připravena?**

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda podle zaměstnanců byla výběrová komise na výběrový pohovor připravena. Respondenti vybírali ze čtyř možných odpovědí, a to *ano*, *spíše ano*, *ne*, *spíše ne*. Přičemž mohli označit pouze jednu odpověď.

Dle 41 respondentů (82 %) byla komise zcela připravena. 8 respondentů (16 %) si myslí, že výběrová komise byla celkem připravena. Pouze jeden respondent (2 %) uvedl, že komise nebyla připravena vůbec. Možnost *spíše ne* neuvedl žádný respondent (0 %).

**Graf 4.11 Připravenost výběrové komise**



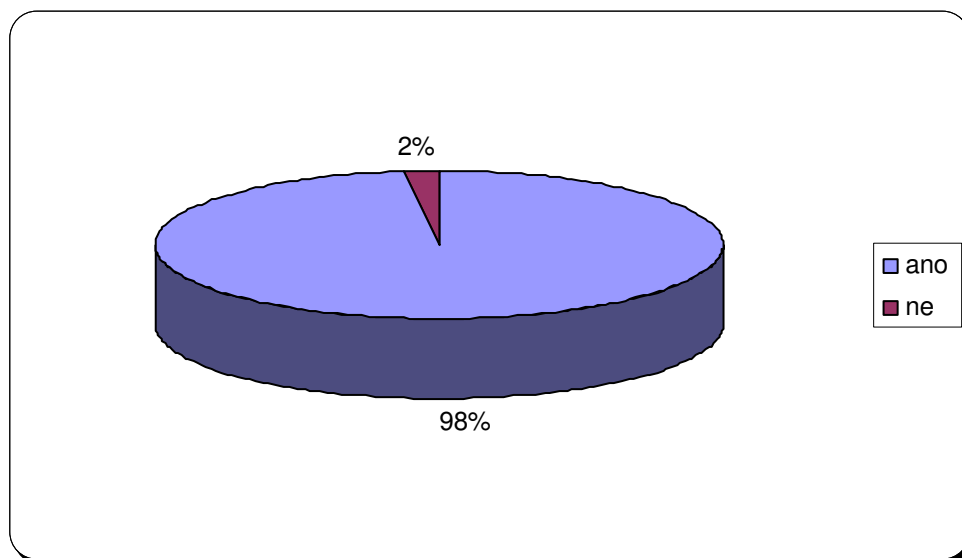
Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Měl/a jste prostor na případné dotazy?

Prostřednictvím této otázky bylo zjištěno, zda zaměstnanci během výběrového pohovoru měli dostatek prostoru na případné dotazy. Respondenti měli možnost si vybrat ze dvou odpovědí, *ano* či *ne*.

Z grafu 4.12 vyplývá, že zaměstnanci měli prostor pro své dotazy ohledně pracovního místa. 49 respondentů (98 %) uvedlo *ano*. Pouze jeden respondent (2 %) označil odpověď *ne*.

**Graf 4.12** Prostor zaměstnanců pro případné dotazy



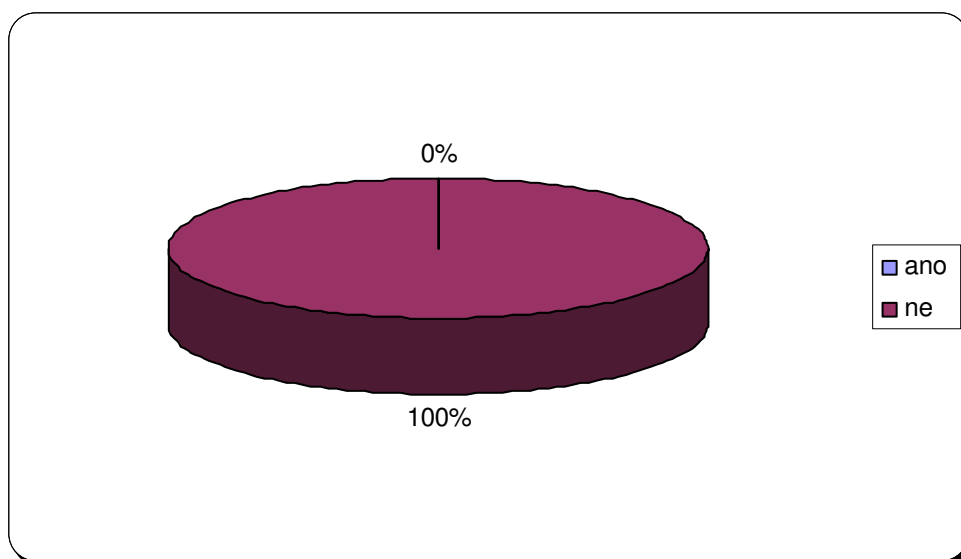
Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Pocítil/a jste během pohovoru diskriminaci na Vaši osobu?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda se nějaký člen výběrové komise nedopustil nepatřičného chování a nepokládal zaměstnanci nevhodné otázky. Opět respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí, a to *ano* či *ne*.

V grafu 4.13 je patrné, že žádný člen výběrové komise nediskriminoval zaměstnance. Všechny 50 respondentů (100 %) odpovědělo na otázku *ne*.

**Graf 4.13 Diskriminace zaměstnanců**



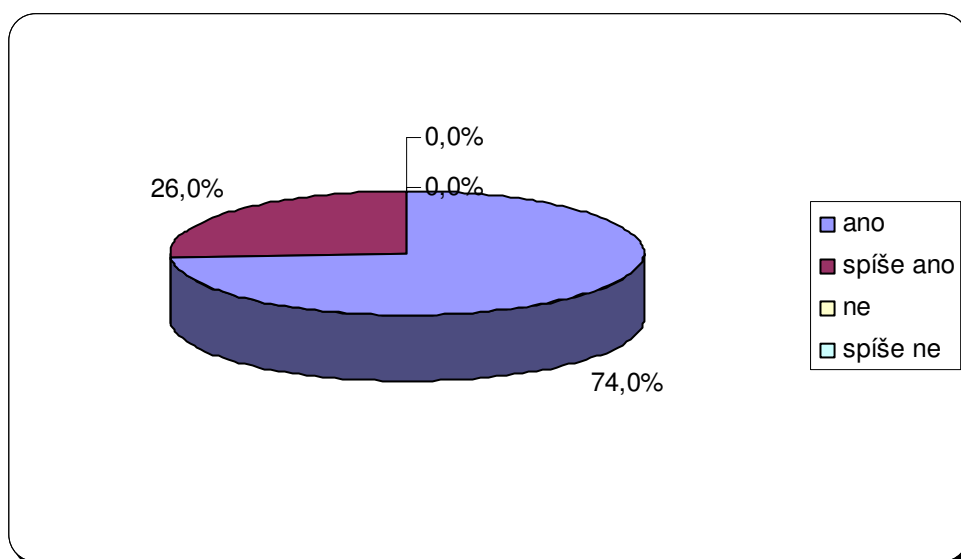
Zdroj: Vlastní zpracování

**14. Myslíte si, že pracovní pozici odpovídala zvolená metoda výběru, tedy výběrový pohovor?**

Tato otázka se zaměřovala na to, zda si zaměstnanci myslí, že výběrový pohovor odpovídal pracovnímu místu. Respondenti měli na výběr čtyři možné odpovědi, a to *ano*, *spíše ano*, *ne*, *spíše ne*. Mohli označit jednu z nabízených odpovědí.

Z následujícího grafu 4.14 vyplývá, že 37 respondentů (74 %) si zcela myslí, že zvolená metoda výběru zaměstnanců odpovídá pracovní pozici. 13 respondentů (26 %) označilo odpověď *spíše ano*. Žádný respondent (0 %) neodpověděl na otázku *ne* či *spíše ne*.

**Graf 4.14 Vhodnost výběrového pohovoru**



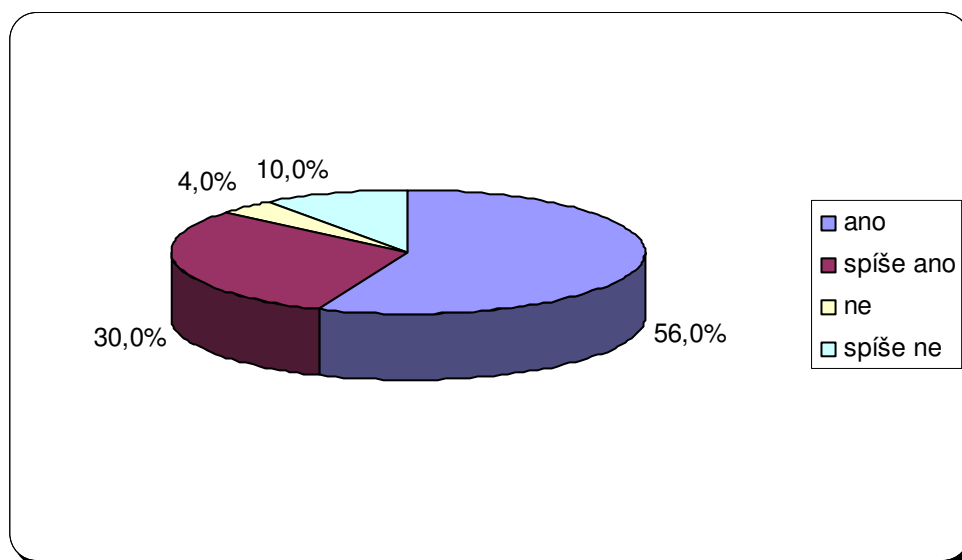
Zdroj: Vlastní zpracování

### 15. Splnila práce Vaše očekávání?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci magistrátu se svou prací spokojeni. Tato otázka obsahovala čtyři možné odpovědi, z nichž respondent mohl označit pouze jednu.

Celkově 28 respondentů (56 %) je spokojeno s dosavadní prací. Relativně spokojeno je 15 respondentů (30 %). Pouze dvěma respondentům (4 %) pracovní místo nesplnilo jejich očekávání. 5 respondentů (10 %) je spíše nespokojeno se svým pracovním místem.

**Graf 4.15 Spokojenost s pracovním místem**

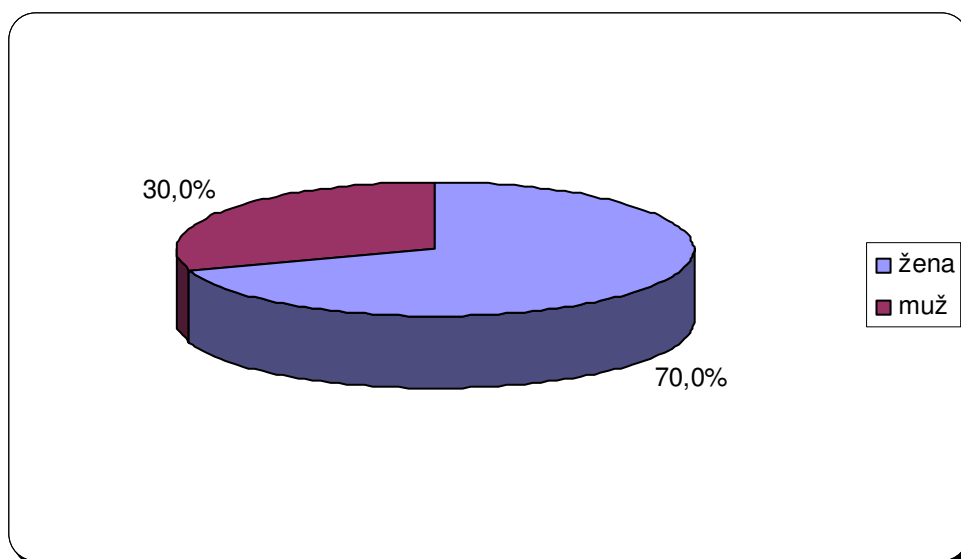


Zdroj: Vlastní zpracování

### 16. Jaké je Vaše pohlaví?

Tato identifikační otázka se zaměřovala na pohlaví respondentů. Celkově dotazník vyplnilo 35 žen (70 %) a 15 mužů (30 %). Je tedy zřejmé, že převážnou část dotazníkového šetření tvořily ženy.

**Graf 4.16 Pohlaví respondentů**

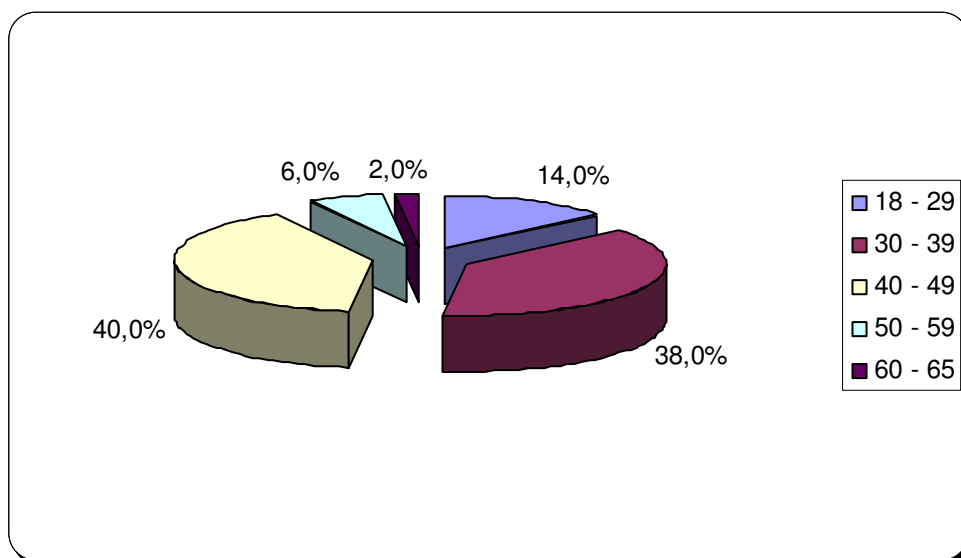


Zdroj: Vlastní zpracování

**17. Uveďte prosím, v jakém rozmezí je Váš věk?**

Díky této identifikační otázce byla zjištěna věková struktura magistrátu. Nejvíce respondentů bylo ve věku 40 – 49 let, a to 20 respondentů (40 %). Následně dotazník vyplnilo 19 respondentů (38 %) ve věku 30 – 39 let. 7 respondentů (14 %) bylo ve věku 18 – 29 let. 3 respondenti (6 %) ve věku 50 – 59 let se zúčastnili dotazníkového šetření. Pouze jeden respondent (2 %) byl ve věku 60 – 65 let.

**Graf 4.17 Věková struktura**



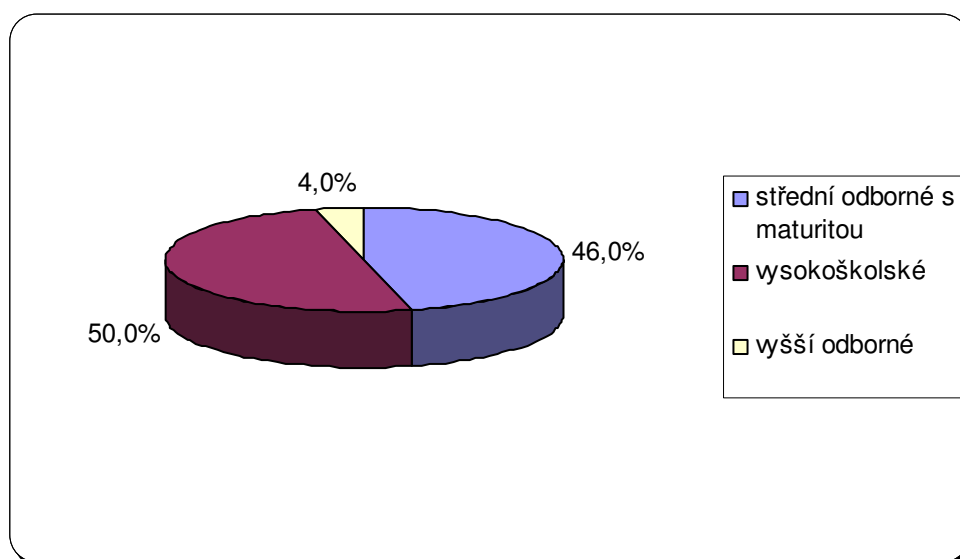
Zdroj: Vlastní zpracování



### 18. Vaše dosažené vzdělání?

Tato otázka obsahovala výběr ze tří možných odpovědí. Z následujícího grafu 4.18 vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, konkrétně 25 respondentů (50 %). 2 respondenti (4 %) mají vyšší odborné vzdělání. Zbylých 23 respondentů (46 %) má středoškolské vzdělání s maturitou.

**Graf 4.18 Dosažené vzdělání zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že magistrát si vede v této problematice velmi dobře. Žádný dotazovaný zaměstnanec neuvedl, že by se s ním během výběrového pohovoru zacházelo nekorektním způsobem. Zaměstnanci měli možnost klást případné otázky. Je tedy výhodné, aby magistrát ve výběrovém pohovoru nadále pokračoval. Díky **efektivnímu výběrovému pohovoru** má magistrát možnost osobně zaměstnance poznat. Není tedy důvod, aby zbytečně vynakládal další finanční prostředky na jinou metodu výběru zaměstnanců. Navíc z dotazníkového šetření vychází, že zaměstnanci s výběrovým pohovorem souhlasí.

Je dobře, že **členové výběrové komise** pohovor nepodceňují a řádně se na něho připravují. Znamená to, že chtějí vybrat opravdu schopného zaměstnance. Také je velmi vhodné, že magistrát informuje uchazeče o výsledcích výběrového pohovoru v **krátkém časovém intervalu**. Nepřijatí uchazeči se tak mohou zajímat o jinou práci.

**Stupeň obtížnosti vstupního testu** není potřebné měnit. Zaměstnancům magistrátu se písemný test jevil jako standardní. Nadále by tedy bylo vhodné v jeho složení takto pokračovat. Případné snížení stupně obtížnosti by mohlo vést k přijmutí méně kvalitního zaměstnance.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na případné návrhy a doporučení, jak by mohl Magistrát města Havířova zefektivnit svůj proces získávání a výběru zaměstnanců. Návrhy a doporučení vyplývají z analýzy poskytnutých materiálů, z dotazníkového šetření, které je uvedeno v předcházející kapitole a z rozhovoru s personální pracovníci.

### 5.1 Inzerce v novinách

Magistrát uveřejňuje nabídku práce pouze na svých webových stránkách či úřední desce. Možná by nebylo špatné zvolit ještě i jinou metodu získávání zaměstnanců. V dotazníkovém šetření respondenti nejvíce označili možnost inzerce v novinách, rozhlase či rádiu. Z důvodu finanční náročnosti na inzerce v rádiu, by tato varianta nebyla příliš vhodná. Avšak inzerce v novinách by nemusela stát přílišné peníze.

Na internetu je možné zjistit, kolik stojí např. inzerování v novinách Avízo. V těchto novinách se cena inzerce odvíjí dle počtu řádků. Takový typ inzerátu není drahý. Toto uvádí *tabulka 5.1*.

**Tabulka 5.1 Peněžní částka za inzerce dle počtu řádků**

<b>Blok</b>	<b>Centrovaná inzerce – cena za otištění</b>
3 řádky	130 Kč
6 řádků	247 Kč
12 řádků	468 Kč
18 řádků	663 Kč

Text inzerátů je umístěn do středu tiskového sloupce. Inzerát může být zvýrazněn rámečkem. Velikost inzerátu je závislá na počtu řádků a počtu znaků v řádku. Následující *tabulka 5.2* znázorňuje počet znaků za daný řádek (Nabídka práce, 2012).

**Tabulka 5.2 Počet znaků za řádek**

<b>Velikost</b>	<b>Počet znaků/řádek</b>
1	28 znaků
2	19 znaků
3	15 znaků
4	13 znaků
5	10 znaků

Navíc existují periodika, ve kterých je možno inzerovat bezplatně, např. český inzert. Proto by šlo navrhnout, aby se magistrát zaměřil na tento způsob uveřejnění nabídky práce. Je pravděpodobné, že si uveřejnění nabídky práce na webových stránkách či úřední desce všimnou pouze ti uchazeči, kteří záměrně hledají práci přímo na magistrátu. Inzerce v novinách by si takto mohlo všimnout více lidí. To znamená, že by magistrát měl větší možnost vybrat si nejvhodnějšího uchazeče.

## **5.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Druhým návrhem je, aby magistrát při získávání zaměstnanců začal spolupracovat se vzdělávacími institucemi. Z dotazníkového šetření zcela vyplývá, že na magistrátu pracují pouze zaměstnanci se středoškolským či vysokoškolským vzděláním. Dotazník vyplnili pouze dva respondenti, kteří nastoupili na magistrát jako čerství absolventi školy. Spolupráce se vzdělávacími institucemi by magistrátu pomohla najít dobře připravené uchazeče o zaměstnání. Magistrát by si díky této metodě mohl vytipovat vhodného uchazeče, nebo naopak samotná škola by mohla magistrátu přímo doporučit vhodného uchazeče. Což je velkou výhodou. Magistrát by se tak navíc vyhnul případnému vybrání nevhodného uchazeče. Také je možné, aby magistrát předběžně s tímto uchazečem spolupracoval. Umožnil mu třeba nahlédnout, co dané pracovní místo obnáší.

Co se týče vysokých škol, tak by magistrát mohl zkusit spolupracovat s fakultami VŠB-TUO Ostrava či Ostravské univerzity. Navíc město Havířov leží v dobré lokalitě. V okolí je hodně středních škol, se kterými by bylo možné spolupracovat. Dokonce přímo v Havířově je např. Střední průmyslová škola stavební, Střední průmyslová škola elektrotechnická, Vyšší odborná škola.

Tím, že zaměstnanci magistrátu procházejí poměrně často různými školeními, mají možnost se neustále vzdělávat. Neměl by tedy být problém v tom, že absolvent školy nemá dosavadní praxi.

### **5.3 Motivace pro doporučení stávajících zaměstnanců**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že druhým nejčastějším způsobem, jak se uchazeči o volném pracovním místě dozví, je doporučení stávajícího zaměstnance. Z důvodu zachování dobrého jména, si zaměstnanec nedovolí doporučit magistrátu nekompetentního uchazeče. Takto má magistrát možnost získat velmi vhodného uchazeče. Možná by se využívání této metody získávání zaměstnanců zvýšilo, kdyby magistrát jakýmkoliv způsobem stávající zaměstnance motivoval. Např. jednorázovou odměnou ve výši 1 000 Kč.

### **5.4 Informace o zaměstnaneckých výhodách**

Respondenti v dotazníkovém šetření měli možnost označit, jaké informace jim o pracovním místě scházely. Nejvíce respondentů uvedlo právě zaměstnanecké výhody. Proto dalším návrhem je, aby magistrát uvedl do nabídky práce i tyto výhody. Je možné, že díky tomu by se zvýšil počet uchazečů o volné pracovní místo.

### **5.5 Vedení evidence nepřijatých uchazečů**

Vedoucí pracovníci personálního a mzdového oddělení mi bylo řečeno, že magistrát nevede po určitou dobu žádnou evidenci nepřijatých uchazečů. Všechny došlé uchazečovy dokumenty jsou mu po nevybrání zaslány zpět. Pokud by se stejný uchazeč chtěl zajímat o jiné volné pracovní místo, musel by všechny dokumenty znovu poslat. To znamená, že magistrát musí opět zaznamenat uchazeče, který se již dříve zajímal o pracovní místo. Možná by bylo vhodné vést si určitou dobu aspoň evidenci uchazečů, kteří byli relativně vhodní a schopní. Magistrát by takto mohl ušetřit práci a čas.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců na Magistrátu města Havířov. Cílem práce bylo analyzovat současný stav této problematiky. Byla provedena analýza poskytnutých materiálů, dotazníkové šetření a byl uskutečněn rozhovor s vedoucí pracovnící personálního a mzdového oddělení. Na základě toho byly předloženy návrhy a doporučení k zefektivnění tohoto procesu.

První kapitola byla věnována teoretickým východiskům získávání a výběru zaměstnanců. Dále byl zmíněn proces získávání a jeho metody. Následně byly uvedeny metody výběru zaměstnanců.

V druhé kapitole bylo zkráceně popsáno město Havířov. Dále byl charakterizován Magistrát města Havířova, činnosti jednotlivých odborů a oddělení. Také byla popsána organizační struktura magistrátu, která je uvedena v příloze č. 1.

V následné třetí kapitole byl analyzován současný stav průběhu získávání a výběru zaměstnanců na magistrátu. Bylo uvedeno jejich využívání vnitřních a vnějších zdrojů. Popsány jednotlivé kroky tohoto procesu, magistrátem využívané metody získávání zaměstnanců. Následně byly také vypsány dokumenty, které magistrát od uchazečů vyžaduje. V této části byla popsána efektivní metoda výběru zaměstnanců, a to tedy výběrový pohovor. Vypsáno bylo také pár otázek, které členové výběrové komise pokládají. Na následujících stránkách bylo graficky a slovně vyhodnoceno dotazníkové šetření. Dotazník obsahoval 18 otázek, z toho 3 otázky byly identifikační.

Ve čtvrté kapitole byly na základě analýzy poskytnutých materiálů, dotazníkového šetření a rozhovoru s personální pracovnící předloženy návrhy a doporučení. Prvním z návrhů bylo, aby magistrát využíval inzerci v novinách. Jako další návrhy byly uvedeny spolupráce magistrátu se vzdělávacími institucemi, zvýšení motivace stávajících zaměstnanců k doporučení uchazečů o volné pracovní místo. Následně bylo doporučeno, aby se zaměstnanecké výhody uváděly už do nabídky práce, což by mohlo vést ke zvýšení počtu uchazečů. Posledním návrhem byla dočasná evidence nepřijatých uchazečů.

Domnívám se, že cíl mé bakalářské práce byl splněn.

## Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
7. KAŇÁKOVÁ, Zdenka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
8. KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
9. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
11. MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

12. REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

13. THORNTON, Georgie. *Assessment centers in Human Resource Management*. United States of America: Addison Wesley Publishing Company, 1992. 276 s. ISBN 0-201-55403-8.

### **Internetové zdroje**

14. Havířov city. [cit. 2012-01-20]. Dostupné z WWW: <http://www.havirov-city.cz/>

15. Integrovaný portál MPSV, o Úřadu práce ČR. [cit. 2012-01-12]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

16. Kurzy. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

17. Nabídka práce. [cit. 2012-04-17]. Dostupné z WWW: <http://www.nabidka-prace.cz/inzerce-ceniky/clanek/154-radkova-inzerce.html>

18. TRIEDO, plánování lidských zdrojů [cit. 2012-01-09]. Dostupné z WWW: <http://www.triedo.cz/personalni-poradenstvi/planovani-lidskych-zdroju/>

### **Ostatní zdroje**

19. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Dostupný také z WWW: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o)

## Seznam zkratk

AC	assessment centre
MHD	městská hromadná doprava



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, же Высoкá škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....  
Maroszová Kristýna

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační schéma Magistrátu města Havířov

Příloha č. 2: Přihláška k volnému pracovnímu místu

Příloha č. 3: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pozici vedoucího odboru sociálních věcí

Příloha č. 4: Ukázka otázek objevujících se ve vstupním testu pro odbor vnitřních věcí

Příloha č. 5: Dotazník pro zaměstnance Magistrátu města Havířov